Prof. univ. dr. SICA STANCIU

MANAGEMENTUL ORGANIZAŢIEI

CUPRINS

Bibliografie

INTRODUCERE

A. Obiectivele cursului

Omul prin natura lui este o fiinţă socială. În epoca modernă, progresul tehnico-ştiinţific a adus la o strictă specializare a muncii omului, ceea ce-l obligă să-şi desfăşoare activitatea în colectiv, să coopereze cu alţii pentru realizarea bunurilor şi serviciilor necesare satisfacerii nevoilor lui materiale şi spirituale. Activitatea în colectivităţi umane organizate presupune îndrumare, dirijare, coordonare, organizare şi control din partea conducătorului, denumit generic **manager**, pentru a putea obţine rezultate maxime cu cheltuieli minime. În cadrul colectivului, fiecare individ ocupă un anumit loc, joacă un rol, are un statut social bine definit şi ca urmare el trebuie să aibă un comportament corespunzător, care să-i fie favorabil atât lui, cât şi colectivului. Astfel spus, ca membrul al unui colectiv în general, al unui colectiv în care se creează bunuri sau servicii pentru piaţă în mod special, fiecare om este dependent de activitatea şi comportamentul celorlalţi. De aceea, este foarte important, ca fiecare să cunoască, să înţeleagă şi să se comporte în aşa fel încât interesele lui individuale să se îmbine armonios cu cele ale grupului şi cu cele generale. Pentru aceasta, oamenii au nevoie de cunoştinţe şi deprinderi care să-i înveţe să se comporte normal, raţional, atât în calitate de conducători, iar **ştiinţa managementului** îi ajută în acest sens în mod eficient.

Acest suport de curs se adresează studenţilor de la învăţământul la distanţă şi îşi propune să explice aspectele esenţiale ale activităţii de conducere, să le ofere studenţilor posibilitatea de a înţelege, şi însuşi conceptele de bază, principiile, metodele şi tehnicile de conducere, pe care apoi să le poată aplica în activitatea ce o desfăşoară în societate.

Experienţa ne arată, că fiecare dintre noi ne aflăm toată viaţa în postura de condus şi ca urmare este important ce atitudine avem, pentru evoluţia noastră în viitor, iar pe de altă parte, mai devreme sau mai târziu, fiecare aspirăm să devenim conducător şi pentru asta trebuie să ne pregătim. Un bun conducător trebuie să dispună de o serie de calităţi, aptitudini şi deprinderi, multe dintre ele dobândite prin instrucţie şi educaţie de-a lungul anilor. Chiar şi aptitudinile cu care ne naştem trebuie să fie dezvoltate, şlefuite, dublate de cunoştinţe inclusiv în domenii adiacente, complementare conducerii. Dorinţa omului de a deveni conducător este firească, deoarece statutul de „manager” la orice nivel, înseamnă pe de-o parte recunoaşterea profesională, un statut social superior faţă de ceilalţi membri ai colectivului, iar pe de altă parte,, înseamnă venituri suplimentare prin care se pot satisface în condiţii mai bune aspiraţiile, dorinţele, necesităţile materiale şi spirituale, care în fapt reprezintă sensul vieţii noastre.

Prezenta lucrare a fost realizată în conformitate cu locul pe care disciplina de „Management general” o ocupă în planul de învăţământ al facultăţii, ca disciplină de bază alături de Economie, Contabilitate, Informatică etc. Ea a fost concepută pe două părţi:

- prima îşi propune să explice conceptele fundamentale ale managementului contemporan, care este privit ca ştiinţă, artă, şi activitate practică, ce se desfăşoară în cadrul unor organizaţii participante la schimburi într-un mediu de afaceri concurenţial.
- partea a doua prezintă sistemul de management al unei organizaţii economice, cu subsistemele lui: organizatoric, informaţional, decizional şi metodologic; rolul managerului în elaborarea şi aplicarea strategiei de dezvoltare a organizaţiei.

Considerăm că pe baza acestui material studenţii vor putea:

- să înţeleagă noţiunile de bază, fondul principal de cunoştinţe care constituie conţinutul managementului modern;
- să deprindă o serie de concluzii teoretico-metodologice aplicabile mai des organizaţiilor economice;

- să exemplifice cunoştinţele teoretice cu aplicaţii practice referitoare la componentele de bază ale managementului sub forma studiilor de caz.

Subliniem faptul că suportul de curs trebuie considerat doar un ghid în pregătirea studenţilor, iar la baza pregătirii trebuie să se afle studiul individual al bibliografiei recomandate precum şi elaborarea studiilor de caz, care îi pun pe studenţi în postura de manageri ai unei organizaţii, unde au de rezolvat probleme concrete, pornind de la cunoştinţele teoretice însuşite.

B. Evaluarea

Nivelul de pregătire al studenţilor se apreciază în felul următor**:**

- evaluare potenţială, prin lucrări de control programate de la începutul semestrului
- evaluare finală, prin examen scris la sfârşitul semestrului

Notarea se face de la 1 la 10.

Nota finală are următoarea structură:

♦ răspunsurile la examen 70%
♦ activităţile în cadrul întâlnirilor tutoriale (referate, participări la dezbateri etc.) 10%
♦ teste pe parcursul semestrului 10%
♦ teme de control 10%

Promovează cu minim 5 studentul care obţine această notă la examenul final.

Grila de evaluare este formată din:

a. 2 subiecte teoretice
b. 6 grile
c. studiul de caz elaborat ca temă de casă ce se depune odată cu lucrarea scrisă.

Bibliografia obligatorie

V. CORNESCU, I. MIHĂILESCU, S. STANCIU – **Managementul general,** Ed. Actami, Bucureşti 2001.

V. CORNESCU (COORD.) – **Management - studii de caz,** Ed. Actami, Bucureşti 2002

Biblografie facultativă

E. BURDUŞ, G. CĂRPRĂNESCU - **Fundamentele managementului organizaţiei,** Ed. Economică, Bucureşti 1999.

D.A. CONSTANTINESCU, A. M. UNGUREANU, L. TARARA – **Management general,** Colecţia Naţională, Bucureşti 2000.

G. HOFSTEDE – **Managementul structurilor multiculturale,** Ed. Economică, Bucureşti 1999.

JOHNS GARRY – **Comportamentul organizaţional,** Ed. Economică, Bucureşti 1999.

O. NICOLESCU, I. VERBONCU – **Management,** Ed. Economică Bucureşti, 2000.

I. OBIECTUL DE STUDIU AL MANAGEMENTULUI

Managementul contemporan trebuie privit ca un **concept complex** cu semnificaţie multiplă: activitate practică, ştiinţă, artă, creator al unei noi profesii-manager.

Termenul actual de management provine din englezescul „to manage” care înseamnă a administra, a conduce, a struni, dar etimologic, îşi are originea în latinescul „manus” (mână) şi exprimă acţiunea de mânuire, manevrare, pilotare, deci conducere. În această accepţie, noţiunea de **management** şi derivatul **manager**, au fost utilizate, se pare, mai întâi în domeniul sportului, în cel militar, politic, jurnalistic, al administraţiei publice, şi s-a impus în sfera economică în perioada postbelică, ca urmare a apariţiei lucrării lui James Burnham „The Managerial Revolution” în 1941 la New York, care a produs o adevărată revoluţie în teorie şi practica de conducere a organizaţiei.

1.1 . Managementul – activitate practică

Ca acţiune practică, managementul apare odată cu societatea umană, se desfăşoară în toate domeniile şi la toate nivelurile acesteia.

Activitatea practică de conducere are rolul de a asigura conexiunea şi unitatea tuturor acţiunilor umane, de a le coordona şi dirija în conformitate cu cerinţele funcţionării întregului sistem social-economic, impunând un ansamblu de principii, reguli şi modalităţi corespunzătoare.

Managementul ca activitate practică reprezintă un complex de acţiuni desfăşurate cu scopul de a asigura funcţionalitatea normală, eficientă a colectivităţilor umane organizate (întreprinderi economice, organizaţii politice, unităţi de învăţământ etc.) în ansamblul lor, cât şi a fiecărei verigi structurale componente.[1]

Activitatea de conducere are un dublu scop:

- folosirea raţională a resurselor de care dispune organizaţia,
- înfăptuirea obiectivelor stabilite cu maximă eficienţă.

Premizele sau **condiţiile** esenţiale care au generat apariţia şi dezvoltarea activităţii de conducere sunt:

- activitatea în grup (colectiv) a oamenilor, încă din zorii societăţii omeneşti, pune problema coordonării componenţilor, conexarea acţiunilor acestora, asigurarea ordinii şi disciplinei, îndrumarea lor către atingerea unor obiective;
- diviziunea socială a muncii şi adâncirea ei, ca urmare a progresului tehnico-ştiinţific, a condus la apariţia unor activităţi distincte şi specializarea producătorilor, ceea ce impune cooperarea în muncă pentru obţinerea rezultatelor finale, îndrumarea, dirijarea şi controlul activităţii participanţilor.
- concentrarea activităţii în unităţile mari de producţie la sfârşitul secolului al XIX–lea, ce reuneau un mare număr de lucrători şi un capital tehnic important, a necesitat schimbări esenţiale în activitatea de coordonare, dirijare şi control. Astfel, marea corporaţie (societate pe acţiuni) impune distincţie clară între **proprietar** – depăşit de complexitatea activităţii de conducere – şi **conducător**, care îşi asumă responsabilitatea conducerii, devenind manager ce trebuie să conducă activitatea în aşa fel încât să realizeze profit.

[1] V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, **Management general**, Ed. Actami, Bucureşti, 2001, p. 8.

În concluzie, activitatea de management este un element esenţial ce asigură echilibrul în cadrul societăţii şi trebuie privită ca o funcţie obiectiv necesară a existenţei şi evoluţiei societăţii omeneşti.

1.2. Managementul – ştiinţă economică

Ca ştiinţă economică, managementul apare la începutul secolului XX, iar întemeietorii ei sunt consideraţi: inginerul american Frederick Winslow Taylor care în 1911 publică „Principiile managementului ştiinţific" şi inginerul geolog francez Henri Fayol care în 1916 publică la Paris „Administraţie industrială şi generală".

Managementul apare ca o ştiinţă economică, ce face parte din grupa ştiinţelor economice funcţionale şi de măsurare. Ca orice ştiinţă socială, are ca obiect de studiu relaţii şi procese, ce se transpun în practică prin activitatea fiecărui individ.

Obiectul de studiu al managementului îl constituie „studierea proceselor şi relaţiilor de management, în vederea descoperirii legăturilor şi principiilor care le guvernează, a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici şi modalităţi de conducere, de natură să asigure ridicarea eficienţei" [3].

• **Procesul de management** este acea latură a procesului de muncă (economic sau de producţie) ce exprimă modul în care o parte a factorului muncă acţionează asupra celeilalte, a majorităţii în scopul obţinerii unei eficienţe sporite.

• **Relaţiile de management** reflectă legăturile ce apar între membrii unui colectiv, între aceştia şi membrii altor colective în activitatea de dirijare a proceselor de previziune, organizare, coordonare, antrenare şi control din cadrul organizaţiei.

Ca relaţii interumane, relaţiile de conducere sunt influenţate de o serie de **variabile** precum:

- dimensiunea şi gradul de specializare al organizaţiei;
- complexitatea activităţii şi gradul de dotare tehnică;
- dispersia teritorială;
- potenţialul uman;
- filozofia conducerii;
- legislaţia etc.

De aceea, are importanţă cunoaşterea triplei lor determinări:

♦ **socio-economică**, ce constă în dependenţa lor de natura proprietăţii care impune principii, metode şi tehnici de conducere specifice formei de proprietate a organizaţiei;

♦ **tehnico-materială**, ce impune dependenţa faţă de caracteristicile factorilor de producţie, imprimând particularităţile pe domenii de activitate şi ca urmare specializarea managementului (industrial, agricol, turistic, financiar etc.) ;

♦ **umană**, ce constă în faptul că, întotdeauna, componenţa colectivităţii, calitatea factorului de muncă, personalitatea managerilor etc. influenţează esenţa actului conducerii.

Ştiinţa managementului a apărut în domeniul economic la nivelul micro (de întreprindere), dar s-a extins atât pe orizontală cât şi pe verticală, astfel încât astăzi ea studiază procesele şi relaţiile de conduce la nivel:

- microsocial (organizaţie, firmă etc.);
- mezosocial (domenii şi ramuri de activitate: industrie, agricultură, transport, învăţământ, sănătate, cultură etc.);
- macrosocial (economie naţională, societate).

Caracteristicile managementului contemporan:

[3] O. Nicolescu, I. Verboncu – **Management** – Ed. Economică, Buc., 1999 p. 37.

- ştiinţă cu caracter **interdisciplinar** – sintetizează concepte, idei, teze preluate de la ştiinţele economice mai ales (economie, finanţe, analiză etc.) şi integrează metode şi tehnici specifice unor domenii precum: statistica, sociologia, psihologia etc.
- **sistem deschis dar cu graniţă** – intră în relaţii cu alte sisteme, grădiniţe fiind funcţiile sau atributele managementului;
- este poate cea mai **inexactă** dintre ştiinţe, după cum subliniază specialiştii americani H. Koontz, C. Donnell, H. Weihrich, deoarece operează cu fenomene economico-sociale foarte complexe şi se bazează pe experienţa practicienilor;
- nu trebuie privită ca un **panaceu universal** (fac totum), întrucât eficienţa conducerii are caracter situaţional, trebuie aplicată la condiţiile specifice ale organizaţiei. Ca urmare nu există niciodată „cea mai bună cale de urmat”.

1.3. Managementul – sinteză între ştiinţă, practică şi artă

În evoluţia societăţii omeneşti, managementul a apărut ca activitate practică, s-a manifestat ca majoritatea îndeletnicirilor umane secole de-a rândul ca artă şi a devenit şi ştiinţă la începutul secolului XX.

Specialiştii consideră că managementul este una din cele mai vechi arte pe care omul a împins-o aproape de perfecţiune. El este artă de a-i face pe alţii să lucreze prin convingere. J. J Servan Sreiber susţine că managementul este arta artelor, întrucât are în vedere dirijarea talentului altora, cea ce şi explică complexitatea şi dificultatea deosebită a aplicării în practică a ştiinţei managementului. Pentru H. Koontz şi C. O’Donnell esenţa artei manageriale constă în activitatea de a ajunge la un compromis cu cât mai puţine consecinţe nedorite pentru a atinge rezultatul dorit. Prin urmare, managementul este cea mai importantă artă, deoarece duce la obţinerea de rezultare diferite în condiţii identice şi cu utilizarea aceloraşi resurse.

Ca orice artă, managementul presupune ca managerul, care este artistul, creatorul să dispună de intuiţie, fler, aptitudini, deprinderi, vocaţie, talent etc. cărora să li se adauge reguli şi tehnici bine elaborate, adică ştiinţă, principii, cunoştinţe, care solicită alături de experienţă o instruire temeinică şi precis orientată. După cum preciza încă Fr. Taylor, cunoştinţele exacte formează ştiinţa, iar aplicarea lor în practică, pentru atingerea unui anumit scop, constituie arta.

În concluzie, managementul modern este sinteza dintre ştiinţă, practică şi artă, ce se exprimă în filozofia conducerii, în starea de spirit corespunzătoare, ca rezultat a ceea ce a acumulat omenirea în gândire şi practică.

Managementul ştiinţific trebuie privit ca unitate indestructibilă a laturii:
- creative;
- aplicative;
- tehnico-organizatorice;
- social-umane.

S-a cristalizat şi dezvoltat, managementul ştiinţific, pe parcursul a trei **etape** , ca urmare a sistematizării, sintetizării şi generalizării experienţei practice de conducere, ce s-a concretizat în formularea conceptelor, principiilor, metodelor, căilor şi instrumentelor de conducere:

1. managementul empiric – conducerea se baza pe experienţa practică, instituţie şi bunul simţ al proprietarului care de obicei conducea firma;
2. începuturile managementului ştiinţific – marcat de apariţia lucrărilor lui Fr. W. Taylor şi H. Fayol, la începutul secolului al XX care formulează principiile conducerii eficiente, a „maximei prosperităţii, pe baza elementului tehnic şi organizatoric”. În istoria gândirii manageriale, aceasta este **şcoala clasică**, tradiţională, care a pus bazele managementului ştiinţific.
3. managementul ştiinţific – în perioada interbelică, marcat de cercetările conduse de Elton Mayo la Universitatea Harvard, care pune accentul pe rolul factorului uman, a comportamentului acestuia şi pe constituirea sistemelor de management plecând de la teoria

motivaţiei. În această etapă ce o parcurgem şi în prezent, gândirea managerială este marcată de: **şcoala relaţiilor umane** (comportistă, behavioristă, psihologică, sociologică), **şcoala neoclasică** şi **şcoala sistemică**, care au adus contribuţii importante la dezvoltarea teoriei şi practicii manageriale şi care evidenţiază mişcarea de idei şi preocupările specialiştilor de perfecţionare a sistemelor de conducere.

1.4 Principiile managementului modern

Baza analizei proceselor şi relaţiilor de conducere, ştiinţa conducerii sintetizează şi formulează legile ce guvernează activitatea de management, pe care Fr. W. Taylor le-a denumit **principii**. Ele exprimă coordonatele esenţiale ale proiectării şi desfăşurării activităţii de conducere şi trebuie privite ca nişte exigenţe ce se intercondiţionează şi modelează în funcţie de:

- tipul organizaţiei;
- caracteristicile concrete ale organizaţiei;
- problemele ce trebuie rezolvate în cadrul acestora.

Principiile managementului organizaţiei formează un sistem pe baza căruia se concepe şi se modelează în primul rând comportamentul conducătorilor, dar şi al celor conduşi, de aceea trebuie respectate de către aceştia pentru obţinerea de rezultate cât mai bune.

În funcţie de sfera de acţiune, distingem principii:

- **generale**, ce reprezintă fundamentele teoretice ale managementului ştiinţific;
- **specifice**, diferitelor componente ale sistemului de management al oricărei organizaţii.

În categoria principiilor generale se includ:

1. **principiul creşterii eficienţei, -** solicită ca în cadrul fiecărei organizaţii să se obţină efecte(rezultate) maxime cu eforturi (cheltuieli) minime. Acesta este scopul activităţii de conduce, finalitatea acesteia, raţiunea de a fi.
2. **principiul gestiunii economice** - potrivit căruia, conducerea organizaţiei trebuie să asigure gospodărirea resurselor de care dispun în aşa fel încât, din veniturile obţinute să se recupereze cheltuielile şi să se obţină profit, care asigură autofinanţare.
3. **principiul unităţii conducerii şi răspunderii** - conform căruia fiecare conducător are stabilitate cu precizie atribuţiile, responsabilităţile şi competenţele. Respectarea acestui principiul asigură ordinea şi disciplina, dacă fiecare angajat înţelege că are un singur şef de la care primeşte dispoziţii şi faţă de care răspunde pentru îndeplinirea lor;
4. **principiul competenţei profesionale şi motivării angajaţilor -** cere ca pe fiecare treaptă ierarhică să se afle cei mai competenţi angajaţi (omul potrivit la locul potrivit), iar fiecare angajat să fie stimulat pe baza unor criterii clar stabilite (rezultate, pregătire, experienţă) să obţină o productivitate cât mai mare.
5. **principiul flexibilităţii -** impune ca fiecare sistem de conducere să fie astfel conceput încât să se poată adapta rapid la schimbările ce au loc în mediul de afaceri.
6. **principiul managementului participativ** - presupune implicarea personalului organizaţiei atât la adoptarea obiectivelor cât şi la înfăptuirea lor, prin transpunerea în practică a deciziilor.

Respectarea acestor condiţii şi stabilirea pe baza lor a metodelor şi instrumentelor adecvate fiecărei organizaţii, în fiecare etapă a evoluţiei sale, asigură premiza succesului.

1.5. Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Care sunt premizele apariţiei şi evoluţiei managementului?
2. De ce managementul contemporan este considerat o ştiinţă pluridisciplinară?
3. Ce semnificaţie conferiţi aserţiunii: "arta de a conduce este arta de a convinge"?
4. De ce managementul este apreciat ca fiind artă?

5. Ce rol au principiile în activitatea de conducere?

B. Alegeţi răspunsul corect:

1. Relaţiile de management au o determinare:
   a. social-politică;
   b. tehnico-organizatorică;
   c. politico-economică;
   d. umană.
2. Sunt principii generale ale managementului contemporan:
   a. principiul eficienţei sociale;
   b. principiul motivării conducătorilor;
   c. principiul continuităţii;
   d. principiul managementului participativ.
3. Scopul fundamental al activităţii de conducere este:
   a. utilizarea cu maximă eficienţă a resurselor organizaţiei;
   b. motivarea angajaţilor;
   c. obţinerea de rezultate cât mai mari;
   d. reducerea cheltuielilor totale de producţie.
4. Managementul ştiinţific este unitatea laturilor:
   a. creative, social-umane, aplicative şi tehnico-organizatorice;
   b. tehnico-materiale, aplicative, creative, social-umane,;
   c. social-politice, creative, aplicative şi tehnico-organizatorice,;
   d. aplicative, economico-sociale, creative şi tehnico-organizatorice.

C. Teme pentru referate:

1. Caracterizarea principalelor curente de gândire managerială.
2. Cadrul economico-social al apariţiei şi dezvoltării managementului ştiinţific.
3. Managementul contemporan - concept complex multidimensional**.**

Bibliografie:

NICOLESCU, O., VERBONCU, I. – **Management** – Ed. Economică, Bucureşti, 1999.
RUSSU, C., **Management**, Ed. Expert, Bucureşti, 1993.
ZOLERŢAN T., BURDUŞ E., CĂPRĂRESCU G., **Managementul organizaţiei**, Ed. Holding Reporter, Bucureşti, 1995.

II. PROCESUL DE MANAGEMENT

2.1 Conţinutul procesului de management

Procesul de management este o componentă a procesului de muncă ce impune utilizarea unor mijloace, metode şi instrumente speciale cu ajutorul cărora se realizează coordonarea activităţii unui grup de persoane.

Orice proces de muncă este **unitatea laturii de execuţie** (combinarea factorilor de producţie în scopul obţinerii de bunuri şi servicii necesare satisfacerii nevoilor oamenilor) cu **latura de conducere,** care este activitatea concretă a persoanelor special împuternicite prin acte normative (managerii) să orienteze angajaţii în scopul înfăptuirii obiectivelor stabilite cu maximă eficienţă.

Procesul de conducere asigură funcţionarea armonioasă a componentelor organizaţiei, legătura dintre sistemul conducător şi cel condus, coeziunea necesară obţinerii unei eficacităţi sporite. El constă din ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, resursele, activităţile şi executanţii, se integrează şi controlează munca tuturor angajaţilor pentru a obţine rezultate maxime cu cheltuieli minime.

Procesul de management exprimă „un ansamblu de intervenţii prin care managerul prevede, organizează, coordonează ia decizii şi controlează activitatea salariaţilor săi, în scopul realizării obiectivelor unităţii economice, în condiţii de profitabilitate ridicată şi de utilitate socială”[2].

Ca parte a procesului de muncă, procesul de management se caracterizează prin:

- continuitate,
- consecvenţă,
- ciclicitate,
- dinamism,
- relativă stabilitate.

El include o serie de activităţi specifice desfăşurate de către manageri, care vizează stabilirea obiectivelor, adoptarea deciziilor de realizare a acestora, delimitarea sarcinilor şi executarea permanentă a controlului care permite atingerea obiectivelor şi obţinerea informaţiilor ce vor sta la baza formulării altora în noul proces de management.

În ansamblul procesului de muncă, sub aspect cantitativ, procesul de management are o pondere redusă, dar prin complexitate şi implicaţii sporeşte importanţa lui în creşterea eficienţei, deoarece asigură potenţarea laturii de execuţie. De aceea, cunoaşterea şi înţelegerea rolului activităţilor de conducere l-a determinat pe H. Fayol să recurgă la ordonarea acestora după criteriul omogenităţii lor, delimitând mai multe categorii de activităţi pe care le-a denumit **atribute** sau **funcţii** al procesului de management. De-a lungul anilor, numeroşi specialişti au propus definirea procesului de management prin minim patru funcţii şi maxim peste 20 de funcţii. Considerăm că

[2]Ion Petrescu – **Managementul** – Ed. Holding Reporter, Bucureşti 1991 pag. 108.

dacă vom analiza conţinutul celor cinci funcţii clasice (formulate de Fayol), actualizate, vom putea înţelege conţinutul managementului modern.

Acestea sunt funcţia de: previziune, organizare, coordonare, antrenare şi control. Între ele există o strânsă interdependenţă ce exprimă unitatea procesului de management.

2.2. Funcţia de previziune

Această funcţie include activităţi ce permit delimitarea cadrului viitor de acţiune al organizaţiei, care vizează stabilirea obiectivelor, resurselor şi modalităţilor de înfăptuire a acestora.

Principalele **instrumente** de previziune utilizate la nivel micro (organizaţiei) sunt: diagnoza, prognoza, planificarea şi programarea.

- **Diagnoza -** este instrumentul ce permite aprecierea situaţiei organizaţiei la un moment dat, care constituie baza de plecare în stabilirea obiectivelor în perioada următoare**.**
- **Prognoza** - este instrumentul de cunoaştere şi investigare în timp, ce permite descoperirea tendinţelor viitoare, aprecierea evoluţiei în perspectivă şi fundamentarea strategiilor de dezvoltare mai ales pe termen mediu şi lung. La nivel micro se folosesc prognozele de gradul I (până la 10-15 ani). Ele au caracter aproximativ, sunt exploratorii şi se prezintă ca un set de date cu valoare indicativă ce orientează activitatea organizaţiei spre anumite direcţii.
- **Planificarea** – constă în transpunerea rezultatelor, a datelor oferite de prognoze în obiective concrete, înfăptuind astfel încadrarea activităţii curente a organizaţiei în tendinţele de perspectivă.
- **Planul** - este instrumentul prin care se stabilesc termene precise de înfăptuire a obiectivelor, resursele, mijloacele de realizare şi se face corelarea cu activitatea organizaţiilor cu care se află în relaţii directe. La nivel micro, organizaţia îşi poate elabora planuri până la un nivel maxim de 5 ani, care se detaliază la nivelul fiecărui an, iar în cadrul acestuia în funcţie de specificul activităţi: semestrial, trimestrial şi lunar. Planul lunar şi anual este obligatoriu, deoarece asigură corelarea rezultatelor obţinute cu obligaţiile pe care organizaţia le are faţă de stat şi angajaţi. El este baza desfăşurării activităţii în condiţii de eficienţă a fiecărei organizaţii.
- **Programarea** – constă în elaborarea de programe în care se înscrie succesiunea şi intercondiţionarea activităţilor desfăşurate în cadrul unei luni. În program se detaliază sarcinile de plan ce revin fiecărui individ pe perioade scurte de timp: decadă, săptămână, zi, oră etc. El este obligatoriu, prezintă un grad ridicat de certitudine şi asigură corelarea obiectivelor diferitelor locuri de muncă.

2.3 Funcţia de organizare

Ca funcţia a procesului de management, organizarea include suma activităţilor prin care se determină şi se delimitează procesele de muncă fizică şi intelectuală, precum şi componentele lor, înfăptuindu-se gruparea pe compartimente, formaţiuni şi posturi de muncă.

Prin organizare se inventariază activităţile economice, tehnice etc., necesare funcţionării normale a organizaţiei, se combină cât mai armonios resursele disponibile şi se repartizează sarcinile până la nivel de individ şi post de muncă, asigurându-se ordinea necesară înfăptuirii în condiţii optime a obiectivelor stabilite.

Organizarea asigură stabilirea sarcinilor ce trebuie îndeplinite, gruparea raţională a acestora, stabilirea legăturilor de autoritate, de cooperare şi informare ce unesc oamenii între ei, crearea de organisme care să permită celor răspunzători să desfăşoare activitate eficientă.[4]

Tipurile de activităţi concrete ce definesc organizarea:

- determinarea şi perfecţionarea continuă a structurii organizatorice;
- stabilirea sistemului informaţional optim;

[4] C. Hidoş, S. Hidoş, F. Hidoş – **Management-teorie şi practică** – Ed. Romcart S.A. Bucureşti 1992 pag. 75.

- delimitarea atribuţiilor şi responsabilităţilor fiecărui manager şi includerea lor în regulamentul de organizare şi funcţionare;
- asigurarea conexiuni între conducere şi execuţie.

Creşterea rolului acestei funcţii în procesul de conducere, presupune valorificarea în condiţii optime a următoarelor instrumente:

- **autoritatea** – exprimă capacitatea de a influenţa şi convinge unele persoane, forţa interpersonală conferită de poziţia deţinută în organizaţie, concretizată în puterea de a decide, ordona şi controla, recunoscută şi acceptată de alţi indivizi. Ea îmbrăca forma de autoritate:
    - profesională (personală) determinată de merite;
    - ierarhică, încredinţată managerului;
    - funcţională, încredinţată unei persoane ce deţin o funcţie în structura organizatorică.
- **responsabilitatea** – exprimă obligaţia membrilor organizaţiei de a îndeplini în condiţii optime fiecare sarcină încredinţată.
- **răspunderea** – exprimă obligaţia de a da socoteală de modul de înfăptuire a unei sarcini;
- **delegarea** – presupune atribuirea temporară de către manager a unei sarcini unui subordonat însoţită de autoritate şi responsabilitate.
- **centralizarea – descentralizarea** – evidenţiază gradul de delegare a activităţii într-o organizaţie. Acest raport reflectă filozofia conducerii într-o organizaţie.

Măiestria cu care sunt utilizate aceste instrumente se reflectă în raţionalitatea activităţii de conducere, în sporirea eficienţei activităţii organizaţiei.

2.4 Funcţia de coordonare

Coordonarea este funcţia conducerii prin care se urmăreşte adaptarea permanentă a organizaţiei la condiţiile specifice fiecărui moment al evoluţiei sale, realizându-se astfel sincronizarea acţiunilor managerilor, a deciziilor acestora, cu cele ale subordonaţilor pentru înfăptuirea în condiţii superioare a obiectivelor fixate.

Funcţia de coordonare include ansamblul activităţilor prin care se armonizează deciziile şi acţiunile conducătorilor şi subordonaţilor în scopul funcţionării normale a întregului sistem de management pentru atingerea obiectivelor propuse cu maximă eficienţă.

Coordonarea continuă este impusă în intervenţia cvasipermanentă a unor factori perturbatori ce influenţează activitatea organizaţiei atât din interior, cât şi din exterior. Influenţa poate fi **pozitivă** şi atunci se impune valorificarea urgentă a oportunităţilor apărute, sau poate fi **negativă**, ceea ce impune adoptarea unor măsuri de înlăturare sau diminuare a primejdiilor.

O coordonare eficace presupune:

- comunicarea adecvată atât pe orizontală cât şi pe verticală;
- repartizarea raţională a sarcinilor la toate eşaloanele;
- practicarea deleglării de autoritate;
- delimitarea cu claritate a raporturilor dintre conducător şi subordonaţi etc.

Formele coordonării practicate în prezent sunt:

- coordonarea **bilaterală,** ce se va realiza direct între manager şi subordonat, asigurându-se astfel feedback-ul;
- coordonarea **multilaterală,** ce se realizează între manager şi întregul colectiv pe care îl conduce, ceea ce asigură participarea tuturor la adoptarea deciziilor.

Maniera de coordonare reflectă stilul de conducere practicat de manager, care poate asigura un anumit grad de flexibilitate a conducerii.

2.5 Funcţia de antrenare

Antrenarea presupune un ansamblu de activităţi prin care se urmăreşte atragerea întregului personal al organizaţiei la stabilirea şi înfăptuirea obiectivelor cu eficienţă ridicată.

Aceasta presupune:
- ca toţi angajaţi să se implice nemijlocit în procesul de fixare şi realizare a obiectivelor;
- integrarea fiecărui individ în organizaţie şi a obiectivelor sale personale în cele ale organizaţiei.

Ca urmare, antrenarea include două **genuri** de activităţi, care pot constitui două momente sau faze: comanda şi motivarea.

A. Comanda – exprimă exercitarea directă de către conducători a influenţei asupra subordonaţilor în virtutea autorităţii cu care ei sunt investiţi, pentru realizarea obiectivelor. Ea este eficientă dacă autoritatea formală (oficială) este dublată şi de cea profesională. Actul de comandă presupune unitatea a trei **factori**:

– managerul-conducător (decidentul);
– subordonatul-executantul;
– sarcinile, problemele ce trebuie rezolvate.

Pentru a fi eficientă, comanda trebuie să respecte o serie de **condiţii**[5]:

- formularea dispoziţiilor (ordinelor) să fie simplă, directă şi clară pentru a fi corect receptată şi asimilată de către executant;
- ordinele să nu depăşească competenţa subordonaţilor, sau capacitatea lor de execuţie:
- promovarea unei discipline reale în muncă;
- îmbinarea corectă a **stimulentelor** materiale şi morale cu **răspunderea executantului.**

Modul concret de aplicare a acestor cerinţe ţine de stilul de conducere al managerului.

B. Motivarea – constă în corelarea satisfacerii necesităţilor şi intereselor personalului cu realizarea obiectivelor atribuite. Aceasta presupune găsirea modalităţilor de identificare a obiectivelor individuale ale angajaţilor şi integrarea lor în sistemul de obiective ale organizaţiei, astfel încât, îndeplinirea acestora din urmă, să ducă şi la satisfacerea unor nevoi personale ale angajaţilor.

Pentru a găsi instrumente corespunzătoare de motivare, specialiştii au încercat să descifreze sistemul de nevoi, să le ierarhizeze, să le delimiteze pe cele motivatoare şi să elaboreze instrumente de acţiune corespunzătoare.

Teoriile motivaţiei, dintre care cele mai cunoscute şi utilizate în practică prin soluţiile sugerate sunt: teoria lui A. Maslow (piramida Maslow delimitează nevoi: fiziologice, de securitate, de afiliere la grup, de statut social şi autorealizare), Scot Mayers, March şi Simon, impun două concluzii importante de care trebuie ţinut seamă şi anume:
- o grupă de nevoi satisfăcute nu mai poate fi motivatoare şi trebuie înlocuită cu alta;
- o nevoie de ordin superior nu se poate manifesta pe deplin motivatoare, decât atunci când nevoile de ordin inferior sunt pe deplin satisfăcute.

Întrucât atitudinea angajaţilor faţă de muncă este determinată de o serie de interese, motivarea acestora trebuie să ţină seama de modul de condiţionare a satisfacţiei şi de rezultatele obţinute. Ca urmare, motivarea poate fi **pozitivă,** când se multiplică satisfacţia sau **negativă**, când apare ameninţarea cu reducerea satisfacţiei.

Conceperea motivării trebuie să se bazeze pe scara motivaţională şi să ţină seama de **caracteristicile motivării:**

- **complexitate –** materială şi morală**;**
- **diferenţiere –** corelată cu caracteristicile individului;
- **graduală -** corelată cu aportul fiecărui individ.

---
[5] V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu – op. cit. p. 35

O motivare eficientă, corelată cu o comandă adecvată va asigura antrenarea angajaţilor cu întreaga lor capacitate la înfăptuirea obiectivelor organizaţiei.

2.6. Funcţia de evaluare şi control

Funcţia de control se defineşte prin totalitatea activităţilor de apreciere a performanţelor obţinute în raport cu obiectivele stabilite în vederea intervenţiei conducerii atunci când activitatea nu merge bine.

Controlul **urmăreşt**e:

- asigurarea legăturii dintre decizie şi rezultat;
- modul de gospodărire a resurselor;
- menţinerea echilibrului organizaţiei;
- descoperirea cauzelor ce au generat abaterea;
- informarea promptă a conducerii pentru a aplica măsuri de corecţie şi a adopta soluţii de remediere.

Funcţiile controlului:

- ♦ evaluarea rezultatelor;
- ♦ preventiva;
- ♦ relativă;
- ♦ informativă;
- ♦ educativ-stimulativă;

Controlul pentru a fi eficient trebuie să fie **continuu,** să vizeze toate compartimentele organizaţiei, să fie adaptiv, operativ şi corectiv. El trebuie privit ca unitate a două laturi:

- **constatativă** – de cunoaştere, evaluare, măsurare a rezultatelor obţinute comparativ cu cele stabilite şi sesizarea abaterilor;
- **prospectivă** – de prevenire a neajunsurilor, disfuncţionalităţilor şi abaterilor semnificative.

O asemenea filozofie a conducerii cu privire la control garantează desfăşurarea unei activităţi eficiente în organizaţie.

Se practică două **tipuri** de control:

- **participativ** - se realizează de către organele de conducere colectivă ale organizaţiei cu antrenarea în echipa de control a specialiştilor pe problema care face obiectul acestuia;
- **ierarhic-specializat** – se realizează pe domenii specifice şi îmbracă mai multe **forme:**
    - **controlul ierarhic,** propriu-zis înfăptuit de către fiecare manager, ca atribuţie a funcţiei ce o deţine, în cadrul propriului sistem:
    - **controlul financiar** – vizează latura valorică a utilizării resurselor organizaţiei şi poate fi preventiv, concomitent şi posterior, urmărind în mod deosebit respectarea disciplinei financiare;
    - **controlul bugetar** – la nivelul întregii organizaţii, dar şi a compartimentelor ce dispun de buget de venituri şi de cheltuieli;
    - **controlul tehnic de calitate** - este de natură tehnică dar are un rol important, întrucât de calitatea bunurilor şi serviciilor livrate depinde volumul încasărilor prezente dar şi imaginea şi reputaţia organizaţiei în viitor:

Ansamblul tipurilor şi formelor de control practicate într-o organizaţiei se constituie în sistemul de control al acesteia. El trebuie să fie flexibil şi dinamic pentru a contribui la eficientizarea conducerii organizaţiei.

2.7. Întrebări de verificare a cunoştinţelor

D. **Răspundeţi la următoarele întrebări:**
1. Ce reprezintă procesul de management şi prin ce se caracterizează el?
2. Care sunt obiectivele previziunii şi ce instrumente se utilizează la finalizarea lor?
3. Explicaţi semnificaţia responsabilităţii şi răspunderii membrilor organizaţiei.
4. De ce este necesară coordonarea şi cum se realizează ea?

E. Alegeţi răspunsul corect:
1. Procesul de management se caracterizează prin:
   a. continuitate;
   b. sincronism;
   c. ciclicitate;
   d. instabilitate.
2. Controlul eficient se caracterizează prin:
   a. operativitate;
   b. prevenţie;
   c. complexitate;
   d. performanţă.
3. Principalele funcţii ale controlului sunt:
   a. evaluarea rezultatelor, prevenirea abaterilor, monitorizarea rezultatelor;
   b. evaluarea rezultatelor, preventivă, de recuperare, educativ-stimulativă;
   c. cercetare-dezvoltare, preventivă, de cercetare;
   d. producţie, cercetare-dezvoltare, evaluarea rezultatelor.
4. Trăsăturile motivării sunt:
   a. complexitatea;
   b. exactitatea;
   c. gradualitatea;
   d. diferenţierea.
5. Sunt funcţii ale procesului de management al firmei:
   a. previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare;
   b. previziune, cercetare-dezvoltare, organizare, producţie;
   c. planificare, conducere, motivare;
   d. decizie, comunicare, financiar-contabilă.

F. Teme pentru referat:
1. Intercondiţionarea funcţiilor procesului de management.
2. Rolul controlului în activitatea organizaţiei.
3. Teoriile motivaţiei şi semnificaţia lor în eficientizarea activităţii organizaţiei.

Bibliografie:

PETRESCU, I. – **Management** – Ed. Holding Reporter, Bucureşti, 1991
HIDOŞ, C., HIDOŞ, S., HIDOŞ, F. – **Management-teorie şi practică** – Ed. Romcart S.A. Bucureşti, 1992
CEAUŞU, I. – **Tratat de management**, Ed. Asociaţiei de Terotehnică şi Terotehnologie Române – ATE, Bucureşti, 1998.

III. ORGANIZAŢIA ÎN TEORIA ŞI PRACTICA MANAGERIALĂ

3.1. Organizaţia – cadru social al activităţii de management

Organizaţia este un grup de persoane între care se stabilesc relaţii structurale interpersonale sau pluripersonale în care indivizii sunt diferenţiaţi în funcţie de autoritate, statut, rol şi care este constituită în vederea realizarea unor obiective sau ţeluri dinainte propuse urmărindu-se obţinerea unei eficienţe ridicate.[6]

Apariţia, existenţa şi proliferarea organizaţiilor este o necesitate, determinată de imposibilitatea oamenilor de a-şi atinge o serie de obiective doar prin activitatea individuală, deoarece indivizii au capacitate fizică şi intelectuală limitată.

Orice organizaţie funcţionează pe baza **diviziunii muncii**, ceea ce-i asigură o calitate superioară a activităţii, dar şi o eficienţă sporită. Corelarea eforturilor indivizilor şi grupurilor, ca şi orientarea lor către o finalitate bine definită, se realizează prin asigurarea unei structuri organizatorice raţionale bazată pe **ierarhia autorităţii**, care facilitează coordonarea şi sporeşte autoritatea nivelurilor ierarhice.

Organizaţia este un **sistem complex, deschis şi dinamic**, ce încorporează resurse umane şi materiale, alcătuite dintr-o diversitate de elemente, prin combinarea cărora se realizează obiectul activităţii. Ea îmbină armonios acţiunea factorilor obiectivi şi subiectivi ce determină multiplele corelaţii ce stau la baza funcţionării ei normale în conformitate cu obiectivele asumate. Ca sistem deschis, organizaţia transformă elementele primite, care constituie intrările în sistem, în bunuri sau servicii ce sunt redate mediului pentru a fi consumate şi care reprezintă ieşirile din sistem.

Ca orice sistem, organizaţia se constituie la rândul ei din **subsisteme** ce se intercondiţionează reciproc asigurând **relativa stabilitate şi echilibru** a acestuia. În acelaşi timp, organizaţia este parte componentă a sistemului economico-social în care activează şi se află permanent în relaţii cu alte sisteme, exprimate prin fluxul intrări-ieşiri, ceea ce-i conferă capacitatea de a se adapta rapid la schimbările mediului ambiant.

Forţa organizaţiei constă în **sinergia** ei, care face ca întregul, creaţia ansamblului prin interacţiunea elementelor sale, să producă un efect mai mare decât suma efectelor fiecărui element în parte. Astfel, realizările organizaţiei sunt mai mari decât cele ale grupurilor componente, care la rândul lor sunt mai mari decât suma realizărilor individuale[7]. Personalitatea fiecărei organizaţii se defineşte prin **obiectivele** ce şi le propune şi care reprezintă modalităţile ce caracterizează cantitativ şi calitativ scopurile urmărite.

Dacă **scopul imediat** al oricărei organizaţii îl reprezintă producerea de bunuri sau servicii, **scopul final** diferenţiază în societatea contemporană **trei categorii de organizaţii**:

- **organizaţii economice** - a căror activitate urmăreşte generarea profitului în favoarea proprietarilor, denumite şi organizaţii lucrative;
- **organizaţii non-profit** - prin raţiunea constituirii nu urmăresc realizarea profitului, ci furnizarea unor servicii publice sau apărarea unor cauze;
- **organizaţii (instituţii) guvernamentale** (agenţii publice) - care îşi propun să ofere servicii în beneficiul public.

Prin cooperarea lor judicioasă trebuie să se asigure membrilor societăţii bunurile şi serviciile necesare satisfacerii optime a necesităţilor materiale şi spirituale, în condiţiile utilizării resurselor limitate de care societatea dispune.

[6] V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu - **Management general,** Ed. Actami, Bucureşti 2001, p. 46.
[7] Gh. Gh. Ionescu - **Dimensiunile culturale ale managementului**, Ed. Economică, Bucureşti, 1996, p.28.

3.2. Întreprinderea – organizaţie economică

Întreprinderea este denumirea generică pentru organizaţia economică care defineşte organizaţia producătoare de bunuri şi servicii ce are drept scop obţinerea de profit. Denumită în mod frecvent **firmă** sau societate comercială, îmbracă diverse forme care depind de natura proprietăţii, de specificul naţional, de gradul de concentrare al producţiei etc.

Firma este un grup de persoane organizat potrivit unor cerinţe economice, tehnologice, juridice şi sociale, grup care concepe şi desfăşoară un complex de proces de muncă, concretizat în bunuri şi servicii, cu scopul obţinerii unui profit cât mai mare.

Ea trebuie privită ca:

1. **un organism social** – care reuneşte activităţi umane diferite cu finalitate bine determinată. Angajaţii firmei se constituie în colective cu structuri psiho-sociale distincte, în interiorul cărora se stabilesc legături ce dau imagine ansamblului.
2. **un organism tehnico-productiv** – care se exprimă în specificul activităţii de producţie, al tehnicii şi tehnologiei utilizate. Firma se prezintă ca un complex de resurse materiale care sunt antrenate de resursele umane în crearea de bunuri şi servicii, ceea ce îi conferă personalitatea, determinând profilul său şi diferenţiind-o de celelalte firme.
3. **un organism economic** – care îşi gestionează propriul patrimoniu în aşa fel încât, prin producerea de bunuri şi servicii în concordanţă cu nevoile societăţii (cantitativ, calitativ şi structural) să obţină venituri mai mari decât cheltuielile şi să-şi asigure un profit cât mai mare din care să se autofinanţeze. Pe baza autonomiei depline de care dispune, a independenţei, intră în relaţii cu alte organizaţii, realizând schimb intens de activităţi atât pe piaţa internă cât şi internaţională, verificându-şi astfel competitivitatea.

3.3. Organizaţia non-profit (ONP)

Organizaţiile non-profit sunt "organizaţii scutite de plata taxelor şi care oferă servicii în diverse domenii fără a dori să obţină profit"[8]. Sunt practic prestatoare de servicii în folosul comunităţii, deci ofertante de servicii sociale, chiar dacă uneori oferă şi bunuri materiale. Clientul lor este comunitatea, ce include atât beneficiarii ofertei cât şi donatorii de fonduri.

Deşi sunt **private în formă** şi **publice prin finalităţi**[9], ONP, fie prin raţiunea constituirii lor nu urmăresc realizarea profitului (ex.: fundaţii, sindicate, biserici), fie sunt constituite ca organizaţii non-profit cărora nu le este interzisă obţinerea profitului, dar acesta este supus constrângerii non-distribuţie (ex.: universităţi, spitale, organizaţii profesionale). Aceasta înseamnă că profitul nu poate fi distribuit persoanelor care exercită controlul asupra organizaţiei, ci trebuie să fie folosit pentru finanţarea altor servicii sau pentru dezvoltarea celor deja oferite[10].

Constituite ca organizaţii fără scop lucrativ, ONP sunt destinate să servească obiective publice sau cvasipublice şi personale, dispunând de mecanisme autonome de conducere (autoconducere).

ONP **nu sunt sinonime** cu organizaţiile neguvernamentale (ONG) deşi mulţi autori le definesc în acest mod şi le abordează ca atare, sfera lor este mai largă, includ organizaţii guvernamentale (instituţii de învăţământ, sănătate, lăcaşe de cultură, etc.) şi organizaţii neguvernamentale (sociale, civile, ecologiste, culturale, grupuri de persoane) care îmbracă forme precum: cluburile (culturale, sportive), societăţile (artistice, umanitare, literare), asociaţiile (etnice, profesionale, filantropice), fundaţiile etc.

---

[8] Peter D. Bennett - **Marketing**, Mc.Graw-Hill Book Co. 1988, p.686.

[9] M. Vlăsceanu - S**ectorul non-profit: specific, tipologie, expansiune**, Manager, 1997, p.5.

[10] R. Cândea, D. Cândea - **Comunicarea managerială**, Ed. Expert, Bucureşti, 1996, p.294.

ONP **nu se identifică** nici cu organizaţiile prestatoare de servicii, deoarece multe din acestea au ca scop al activităţii profitul, deci sunt organizaţii comerciale, ce acţionează în domeniul: turismului, transportului, financiar-bancar, etc.

Principalele **domenii de activitate** ale ONP sunt: sănătatea, educaţia, cultura, caritatea, politica, religia, domenii în care activează şi organizaţii economice cu caracter privat, dar ONP au ca misiune fundamentală schimbarea comunităţii, a oamenilor, fiind cum le numeşte P. Druker "agenţi ai schimbării umane"[11]. Ele oferă consumului "produse" care sunt fie servicii cu utilitate publică, fie "bunuri colective" sub formă caritabilă în beneficiul public, sau în beneficiul membrilor lor (cluburi, asociaţii, etc.)

Acest tip de organizaţii se bazează într-o anumită măsură pe **voluntariat**, fie în muncă, fie în bani (sponsori, donatori) şi activează independent de instituţiile şi aparatul guvernamental, solicitând **suportul a două tipuri de participanţi**: beneficiari şi donatori ce urmăresc scopuri diferite. **Clienţii beneficiari** sunt interesaţi de beneficiile directe pe care le obţin (îmbunătăţirea sănătăţii, educaţiei, bunăstării), iar **donatorii** sunt preocupaţi de eficienţa operaţiunilor, de succesul organizaţiei, de recunoaşterea contribuţiei aduse de ei. Pentru beneficiari, ONP furnizează relaţii de parteneriat, servicii, produse, idei, oficiali electorali, etc., în timp ce de la donatori primesc resurse. Adesea între cele două elemente constitutive există şi o anumită suprapunere.

În general, ONP consideră **clienţi**, nu numai pe beneficiarii direcţi ai serviciilor oferite aşa cum ar părea la prima vedere, ci şi pe cei care într-o formă sau alta influenţează activitatea ei (voluntarii organizaţiei, donatorii potenţiali sau actuali, organismele guvernamentale, grupurile politice, mass-media, comunitatea în care activează).

Scopurile acestor organizaţii depăşesc obiectivele financiare, de cele mai multe ori **sunt complexe** ele reprezentând esenţa ideilor şi a năzuinţelor celor care au creat organizaţia. Se pot exprima în: volumul serviciilor ce vor fi prestate şi calitatea lor, numărul clienţilor ce vor fi serviţi, sporirea numărului de membri, sporirea numărului nefumătorilor, a celor care utilizează bibliotecile, etc. De obicei, scopul rezultă din **misiunea organizaţiei**, reprezentând rezultatul potenţial al misiunii, adică ce se poate obţine la nivelul unui grup, al unei comunităţi sau al întregii societăţi. De cele mai multe ori scopul este definit ca ceva către care se tinde, dar nu poate fi atins, fie ceva în permanenţă perfectibil, cu excepţia situaţiilor în care organizaţiile urmăresc rezolvarea unei probleme stringente şi concrete (ex. interzicerea avortului, vaccinarea antipoliomelitică, închiderea unei întreprinderi poluante, etc.). Succesul sau eşecul organizaţiei nu se poate măsura în termeni strict financiari, contabilitatea fiind redusă şi pentru că organizaţiile nu sunt proprietari.

În ONP **beneficiile se distribuie integral**, nu în funcţie de plăţile făcute de consumator, de contribuţia adusă de acesta, ci de necesităţi. În general publicul plăteşte pentru găsirea unui tratament nou, susţinerea muzeelor, bibliotecilor, etc., dar numai o mică parte solicită servicii umanitare.

Existenţa şi buna funcţionare a unui ONP, ca şi a unei organizaţii economice, este dependentă de o multitudine de factori, cel mai adesea aflaţi în interdependenţă cu mecanismul pieţei. Se apreciază că **dependenţa de mecanismul pieţei** este mai accentuată în cazul ONP datorită faptului că, în acest caz, definirea segmentului reprezentat de clienţi cuprinde o arie mai largă.

Pentru ţările dezvoltate, sectorul nonprofit a devenit o componentă importantă a structurii sale economico-sociale, care răspunde în condiţii superioare satisfacerii unor nevoi generale, colective şi chiar individuale prin distribuirea mai eficace şi flexibilă a unor servicii.

---

[11] F. P. Druker - **Managing the Non-Profit Organization. Principles and Practices**. N.Y., Harper Business, 1992, p.XIV.

3.4. Mediul de afaceri

Pentru orice organizaţie, cunoaşterea şi analiza mediului ambiant, a fizionomiei şi mecanismului său de funcţionare reprezintă punctul de unde începe identificarea oportunităţilor, dar şi a pericolelor, a ameninţărilor ce se prefigurează la adresa sa. De aceea, cunoaşterea conţinutului şi a cerinţelor mediului, precum şi a modificărilor cantitative şi calitative care apar în sfera lui, chiar anticiparea evoluţiei viitoare a mediului, în vederea adaptării la noua lui structură, este indispensabilă.

Mediul de afaceri reflectă ansamblul factorilor ce exercită direct sau indirect influenţe asupra organizaţiei şi se află în afara sistemului ei de control, dar care determină performanţele ei. El are două componente: micromediul şi macromediul.

Micromediul este reprezentat de participanţii la mediul cel mai apropiat al organizaţiei, care afectează posibilităţile ei de a-şi deservi clienţii.

Macromediul este desemnat de forţele societale cu rază mare de acţiune, care afectează toţi participanţii la micromediul organizaţiei.

3.4.1. Micromediul organizaţiei

Micromediul este constituit din forţele ce intră de obicei în relaţii directe cu organizaţia, având influenţe puternice şi reciproce, şi se prezintă ca un ansamblu de condiţii, activităţii şi relaţii specifice.

Componentele micromediului sunt:

a) **Furnizorii** sunt cei care asigură resursele necesare desfăşurării normale a activităţii, dar şi concurenţilor. Sunt reprezentaţi prin diverse firme de afaceri sau persoane particulare, care pe baza relaţiilor de vânzare-cumpărare pun la dispoziţie materiile prime şi materialele, combustibilul, energia, apa, echipamentul tehnic sau execută o altă gamă de servicii, deosebită însemnătate având serviciile bancare. Un loc aparte îl au relaţiile cu **furnizorii de personal** reprezentaţi prin unităţi de învăţământ, agenţiile de ocupare a forţei de muncă, persoanele aflate în căutarea unor locuri de muncă, precum şi firmele particulare care au ca obiect de activitate plasarea forţei de muncă disponibile.

b) **Intermediarii** sunt reprezentaţi de firmele care ajută la promovarea, vânzarea şi distribuirea mărfurilor către consumatorul final, sub forma: comercianţilor (angrosişti), firmelor de distribuţie fizică (de comerţ, transport etc.), agenţiilor de service, de marketing (cum sunt agenţiile de publicitate), intermediarilor financiari, băncilor, societăţilor de asigurări etc.

c) **Clienţii** constituie componenta cea mai importantă, deoarece ei alcătuiesc piaţa de desfacere a oricărei organizaţii şi sunt reprezentaţi de: consumatori, utilizatori, angrosişti, agenţii guvernamentale şi internaţionale etc. Este foarte important să se analizeze situaţia lor în vederea cunoaşterii cât mai bine a comportamentului lor pentru a veni în întâmpinarea dorinţelor lor.

d) **Concurenţii** sunt organizaţiile cu care intră în competiţie, ei fiind indispensabili pentru obţinerea unor condiţii avantajoase de producere şi desfacere a bunurilor şi serviciilor, cu ţelul atingerii unor performanţe deosebite. Întrucât concurenţa este o luptă dură, în care învinge întotdeauna cel mai bun, şi care, deşi primează interesele economice, se desfăşoară nu numai cu mijloace economice, ci şi extraeconomice, pentru fiecare organizaţie este absolut necesar să descopere[12]: structura şi amploarea concurenţei, motivele reuşitei concurenţilor importanţi, precum şi şansele de a-i învinge. Există două **tipuri de concurenţi** faţă de care organizaţiile trebuie să adopte atitudini diferite: direcţi şi indirecţi

Astfel, **concurenţii direcţi**, cei care satisfac aceleaşi nevoi ale clienţilor şi sunt percepuţi de clienţi ca alternative, sunt în general mai uşor de identificat, dar lupta cu ei este costisitoare şi de aceea pe termen lung supravieţuiesc doar cei puternici.

[12]**Introduction to Export Market Research**, editată de Centrul de Comerţ Internaţional UNCTAD/GATT – trad. în lb. rom. sub egida Asociaţiei Române de Marketing, AROMAR, Bucureşti, 1900, p.25-26.

Concurenţi indirecţi, cei ce oferă produse diferite care se adresează aceloraşi cumpărători, sunt mai puţin ameninţători, de obicei sunt nou-veniţi, dar oricum nu trebuie ignoraţi, deşi sunt mai greu de depistat.

Concurenţii sunt de obicei firme sau persoane particulare care îşi dispută aceiaşi clienţi (beneficiari) sau furnizori de bunuri şi servicii. Ei pot deţine un anume loc şi importanţă pe piaţă, ceea ce le conferă postura de: lideri, inovatori, conservatori sau timizi[13], concretizată într-un comportament specific mai ales în ceea ce priveşte modalităţile de intervenţie pe piaţa şi tipul de relaţii practicate.

e) **Organismele publice**[14] reprezintă orice grupare ce are un interes actual sau potenţial cu impact asupra capacităţii organizaţionale de atingere a obiectivelor organizaţiei. Sunt identificate mai multe **tipuri** de astfel de organisme, care influenţează direct:

1. **Organisme financiare** - influenţează capacitatea organizaţiei de a obţine fonduri băneşti pentru desfăşurarea activităţii şi sunt reprezentate de: societăţii de investiţii, companii de asigurări, acţionari etc.
2. **Instituţiile mass-media** sau mediile de informare în masă - includ organizaţiile care vehiculează ştiri, opinii prin ziare, reviste, radio, televiziune etc.
3. **Asociaţii ale cetăţenilor - r**eprezentate de organizaţii ale consumatorilor, grupurile ecologiste, grupuri ale minorităţilor etc.
4. **Instituţii guvernamentale** - faţă de care organizaţia are obligaţii legale, cum sunt: organele vamale, de justiţie etc.
5. **Organisme publice locale -** reprezentate prin organizaţii comunitare, reşedinţele vecinilor etc.
6. **Atitudinea publică generală** sau marele public, deşi acesta nu acţionează într-un mod organizat, imaginea publică a organizaţiei are influenţă mai ales direct şi imediat în cadrul local, iar când imaginea are de suferit, efectele negative asupra activităţii nu întârzie să se arate.

3.4.2. Macromediul organizaţiei

Macromediul organizaţiei este format din sistemul factorilor exogeni care acţionează asupra ei indirect, prin intermediul elementelor micromediului, exercitându-şi influenţa pe o arie largă şi pe termen lung. Sunt factori de ordin general, pe care organizaţia nu-i poate controla. Aceşti deţinători de interese cum îi numesc adesea specialiştii, influenţează organizaţiile în conducerea afacerilor, dar unii sunt de interes minor pentru activitatea de marketing cum ar fi: acţionarii, băncile etc, iar alţii au o influenţă majoră, cum ar fi: mass-media, mişcările pentru protecţia consumatorilor etc.

Macromediul deţine locul esenţial în ceea ce priveşte orientarea activităţii organizaţiei în conformitate cu nevoile societăţii, el influenţând acţiunile ei prin mai multe **tipuri de comportamente**: comportamentul cumpărătorului şi distribuitorului, comportamentul şi poziţia concurenţei şi comportamentul guvernamental.

Deşi amplă şi diversă, interacţiunea mediu-firmă, după cum evidenţia J. Stoner[15], se poate sintetiza sub forma celor trei **tipuri** de mediu:

1. **Mediul stabil** – constituie tipul de referinţă în cadrul analizelor. El este doar un moment de scurtă durată şi de aceea apare ca o excepţie în perioada de aşa-zisă linişte. Se caracterizează prin modificări la intervale mari, cauza reprezentând-o evenimente esenţiale, care sunt uşor de prevăzut, şi de aceea pune puţine probleme de adaptare a organizaţiei.. Acest tip de mediu asigură stabilitatea, dar nu este un tip caracteristic, se întâlneşte destul de rar în ultimele decenii.
2. **Mediul schimbător** se caracterizează prin permanente modificări, care în genere sunt previzibile. Ele constituie baza anticipărilor. Acest tip de mediu imprimă o viziune prospectivă organizaţiei, ceea ce-i dă posibilitatea să-şi stabilească cele mai potrivite mijloace şi forme în

[13] Guy Serraf – **Dictionnaire méthodologique de marketing**, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995, p.72.
[14] Ph. Kotler – **Principles of Marketing**, Third edition, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, p.125.
[15] J. Stoner – **Management**, Prentice Hall Inc., London, 1978.

vederea confruntării cu ceilalţi. Pare să fie tipul obişnuit de mediu cu care se confruntă organizaţiile în etapa actuală.

3. **Mediul turbulent** este definit de schimbări foarte accentuate, frecvente, bruşte, în direcţii imprevizibile, adesea transformatoare, ceea ce supune organizaţia la presiuni deosebite, punându-i probleme dificile de adaptare, în genere greu de anticipat. De regulă, este specific ramurilor de vârf, deci nu are caracter dominant. Pentru a face faţă acestui tip de mediu, organizaţia trebuie să se caracterizeze prin flexibilitate, supleţe, elasticitate a structurilor, în vederea adaptării rapide la un nou mod de acţiune, la noi metode.

Componentele macromediului sunt:

1. **Mediul economic** este elementul esenţial atât la nivel naţional, cât şi internaţional, cu impact semnificativ asupra organizaţiei, întrucât influenţează decisiv funcţionarea şi dezvoltarea ei. Constituie cadrul concret în care organizaţia activează, fiind definit atât de raporturile care apar în societate în producţia, repartiţia, schimbul şi consumul bunurilor materiale şi serviciilor, cât şi prin structurarea pe ramuri, subramuri şi domenii de activitate. El reflectă nivelul de dezvoltare atât pe ansamblu, cât şi la nivelul verigilor componente şi se concretizează în piaţa internă, piaţa externă şi pârghiile economico-financiare.

2. Impact asupra activităţii organizaţiei au **factorii de management** din afara firmei reprezentaţi de: sistemul de organizare a economiei naţionale, mecanismul de planificare macroeconomică, mecanismele motivaţionale, mecanismele de control ale suprasistemelor din care face parte organizaţia, care influenţează atât direct, cât şi indirect, funcţionalitatea şi eficacitatea ei.

3. **Mediul tehnic şi tehnologic**, în epoca actuală, constituie cadrul de dezvoltare a organizaţiei şi prezintă o multitudine de incidenţe asupra ei, care vizează toate domeniile de activitate, toate compartimentele ei, în mod concret prin: invenţii şi inovaţii, produse noi, orientarea fondurilor destinate cercetării-dezvoltării, nivelul tehnic al utilajelor disponibile pentru a fi cumpărate, calitatea tehnologiilor care pot fi achiziţionate, calitatea cercetărilor tehnice la care are acces, numărul brevetelor şi licenţele înregistrate, capacitatea creativ-inovativă a sistemului de cercetare-proiectare etc. El îşi pune amprenta în special asupra gradului de înzestrare tehnică şi ritmul modernizării produselor şi tehnologiilor.

4. **Mediul demografic** este variabila macromediului cu multiple ingerinţe asupra activităţii organizaţiei, deoarece populaţia în calitate de partener al acesteia se află atât în postura de beneficiar al rezultatelor obţinute de ea, constituind unul din factorii formativi ai cererii de mărfuri, dar şi în postura de creatoare a acestora, deci ca sursă de muncă. De aceea, situaţia demografică, mai ales în ceea ce priveşte nivelul, dinamica, structura populaţiei, repartizarea teritorială şi pe medii (urban-rural), are efecte multiple atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung asupra activităţii organizaţiei, ceea ce presupune studierea continuă şi a prognozelor demografice.

5. **Mediul cultural, social şi educaţional** este constituit din totalitatea factorilor, condiţiilor, relaţiilor şi instituţiilor care vizează sistemul de valori, obiceiuri, tradiţii, credinţe şi normele care modelează societatea şi reglementează comportamentul indivizilor şi a grupurilor în general prin ambianţa de muncă şi viaţă. Aceste elemente afectează activitatea organizaţiei prin modalităţi specifice de corelare a intereselor individuale şi sociale, prin activitatea conştientă a indivizilor şi grupurilor care activează în societate. De asemenea, afectează consumul prin schimbările psihologice, modificarea stilului de viaţă, care au impact direct asupra comportamentului consumatorului. Factorii educaţionali şi în special învăţământul contribuie direct la amplificarea nivelului de cultură şi schimbarea mentalităţii membrilor societăţii, care se reflectă în relaţiile organizaţiei cu piaţa, impunând o diversificare a politicii de piaţă.

6. **Climatul politic** intern şi internaţional afectează întotdeauna activitatea organizaţiei, deoarece are implicaţii atât directe, cât şi indirecte, manifestate prin : organizarea şi guvernarea statală, politica economică pe care o promovează, mai ales prin gradul de implicare a statului în economie (sub forma subvenţiilor, măsurilor protecţioniste, politicilor antitrust etc.), apartenenţa la grupuri şi comunităţi economice şi politice, în general prin concepţia de integrare în viaţa economică şi politică mondială ce se promovează. Toate aceste elemente pot să stimuleze sau să frâneze activitatea pe care o desfăşoară organizaţia pe piaţa internă şi internaţională.

7. **Mediul natural** a devenit o componentă a macromediului care nu mai poate fi ignorată, în etapa actuală, întrucât este unanim acceptată ideea că aspectele ecologice constituie restricţii în calea dezvoltării firmei nu doar prin reducerea resurselor puse la dispoziţie, mai ales a celor neregenerabile şi epuizabile, ci şi prin nivelul poluării acceptabile. De aceea, orice firmă este obligată să folosească numai tehnologii nepoluante şi să-şi organizeze astfel întreaga activitate încât să protejeze mediul ambiant, dar să şi combată degradarea lui.

8. **Cadrul juridic** este reprezentat de sistemul legislativ din spaţiul economic-geografic în care să-şi desfăşoare activitatea organizaţia, de cadrul legislativ al pieţelor externe, dar şi de sistemul instituţional naţional şi internaţional. Factorii juridici se referă la mijloacele de control stabilite pentru apărarea intereselor societăţii.

Sistemul instituţional-legislativ stabileşte cadrul în care organizaţia îţi poate desfăşura activitatea asigurând utilizarea resurselor, finalizarea profitabilă pe piaţă, protejarea intereselor economiei naţionale, dar şi prevenirea orientării în direcţii nefavorabile. Ca atare, susţinem părerea conform căreia „legislaţia reglementează conduita în afaceri prin trei tipuri de legi: 1.- legi menite să apere concurenţa şi care cer ca practicile de marketing să fie corecte şi egale pentru toţi partenerii; 2.- legi care protejează cumpărătorul împotriva produselor necalitative, poluate fizic sau moral, împotriva preţurilor prea mari, care obligă la etichetarea corectă (sinceră) a produselor etc.; 3.- legi care protejează interesele generale ale societăţii- îmbunătăţirea calităţii vieţii, conservarea mediului ecologic, conservarea resurselor naturale, protecţia economiei şi a pieţei naţionale“[16], ele având consecinţe nemijlocit asupra politicilor de marketing elaborate de către fiecare organizaţie.

În etapa de tranziţie la economia de piaţă, desfăşurarea unei activităţi normale trebuie să se sprijine pe o legislaţie naţională corespunzătoare, prin care cerinţele obiective ale economiei de piaţă să fie respectate, în care statul să apară ca un factor esenţial de sprijinire şi ocrotire, care să permită integrarea fiecărei organizaţii în ansamblul pieţei naţionale.

3.5. Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Ce este organizaţia şi care sunt trăsăturile ei?
2. În ce constă raportul dintre micro şi macromediul organizaţiei?
3. Ce tip de mediu este caracteristic în economia românească contemporană?
4. Dintre elementele micromediului, care consideraţi că are influenţă determinantă?
5. Caracterizaţi influenţa organismelor publice asupra firmelor româneşti în perioada de tranziţie.

B. Alegeţi răspunsul corect:

1. Firma poate fi privită ca un organism:
   a. închis şi dinamic
   b. social-politic
   c. tehnico-productiv
   d. diferenţiat şi deschis
2. Concurenţii pe piaţă, nu se pot afla în postura de:
   a. lideri
   b. colideri
   c. colaboratori
   d. conservatori.
3. Sunt componente ale macromediului:
   a. furnizorii
   b. clienţii
   c. organismele publice
   d. climatul politic.

[16] V. Munteanu (coord.) – **Bazele marketingului,** Editura Graphix, Iaşi, 1992, p.52.

4. Mediul în care-şi desfăşoară activitatea o organizaţie, nu poate fi:
   a. stabil
   b. schimbător
   c. turbulent
   d. conservator.
5. Care din următoarele elemente nu fac parte din micromediul organizaţiei:
   a. asociaţiile de protecţie a consumatorilor
   b. organele vamale
   c. organizaţiile comunitare
   d. FMI.

C. Teme pentru referate:
   a. Semnificaţia cunoaşterii şi analizei mediului de marketing în economia de piaţă.
   b. Rolul organizaţiilor economice în procesul de integrare europeană.
   c. Implicaţiile schimbării macromediului în perioada de tranziţie.

Bibliografie:

IONESCU, GH. - **Dimensiunile culturale ale managementului**, Ed. Economică, Bucureşti, 1996.
CÂNDEA, R., CÂNDEA, D. - **Comunicarea managerială**, Ed. Expert, Bucureşti, 1996.
VLĂSCEANU, M. - **Sectorul non-profit: specific, tipologie, expansiune**, Manager, 1997.

IV. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

4.1. Obiectivele managementului resurselor umane

Pentru orice organizaţie, resursele de care dispune la un moment dat exprimă posibilităţile ei de desfăşurare a activităţii prezente şi dezvoltare în perspectivă. **Resursele organizaţiei** reprezintă potenţialul natural, material, financiar, informaţional şi uman pe care trebuie să-l gestioneze în aşa fel încât să obţină cele mai bune rezultate.

Resursele umane se constituie din totalitatea personalului angajat în organizaţie, care desfăşoară efectiv activităţile ce asigură înfăptuirea obiectivelor organizaţiei.

Ele sunt o parte a populaţiei ocupate în societate cu o **dublă** apartenenţă: atât la sfera demografică cât şi la cea economică, ceea ce înseamnă că resursele umane suportă rigorile şi a legilor demografice, dar şi a celor economice.

În cadrul organizaţiei ele au un rol deosebit faţă de celelalte resurse deoarece:

- este singurul factor de producţie original, munca are rol determinant, activ, în raport cu natura şi capitolul;
- este singurul factor de producţie capabil să creeze noi valori şi să stimuleze folosirea celorlalţi factori de producţie;
- influenţează hotărâtor utilizarea eficientă a celorlalte resurse ale organizaţiei;
- asigură conducerea organizaţiei în ansamblul său.

Ca element creator şi coordonator al activităţii desfăşurate în organizaţie, resurselor umane, specialiştii le-au acordat o atenţie deosebită, în condiţiile accentuării rolului lor primordial în procesul creşterii eficienţei, ceea ce a condus la apariţia managementului resurselor umane.

Managementul resurselor umane se constituie din ansamblul activităţilor promovate de conducerea organizaţiei de la toate nivelurile privind asigurarea utilizării optime a resurselor umane.

Obiectivele conducerii în domeniul resurselor umane sunt:

- asigurarea necesarului de resurse umane, sub aspect cantitativ, calitativ şi structural;
- organizarea resurselor de muncă şi crearea condiţiilor de mediu corespunzătoare.

Atingerea acestor obiecte, impune rezolvarea în mod obligatoriu a unor **probleme** precum:

1. recrutarea de personal necesar înfăptuirii sarcinilor,
2. selectarea personalului corespunzător posturilor de muncă,
3. încadrarea în muncă,
4. integrarea socio-profesională,
5. perfecţionarea pregătirii profesionale,
6. evaluarea activităţii desfăşurate,
7. promovarea în muncă,
8. asigurarea salarizării motivatoare,
9. crearea cadrului social-cultural stimulativ etc.

Pentru înfăptuirea obiectivelor propuse organizaţia trebuie să dispună de o structură organizatorică adecvată, în care compartimentul resurselor umane în colaborare cu celelalte compartimente să creeze climatul corespunzător pentru a antrena întregul personal la sporirea eficacităţii activităţii.

4.2. Gestionarea resurselor umane

Gestionarea cu maximă eficienţă a factorului uman din organizaţie presupune planificarea şi organizarea personalului corespunzător cerinţelor fiecărei etape din evoluţia organizaţiei.

1. **Recrutarea personalului –** vizează atragerea de personal neocupat de pe piaţa muncii pentru acoperirea posturilor de muncă disponibile.

Cerinţele recrutării:

- asigurarea permanentă cu personalul necesar, atât ca număr, cât şi calificare;
- realizarea unui raport raţional între diferitele categorii de personal (personal de bază şi auxiliar);
- preocuparea pentru stabilitatea personalului şi reducerea fluctuaţiei;
- respectarea prevederilor legale.

Căile de recrutare a personalului:

- atragerea directă de persoane neangajate;
- recrutarea din unităţile de învăţământ;
- recrutarea cu ajutorul unor firme specializate;
- utilizarea agenţiilor judeţene şi locale de ocupare a personalului;
- alte mijloace de consultanţă şi informare.

2. **Selectarea -** reprezintă ansamblul proceselor prin care se aleg persoanele ce întrunesc calităţi, aptitudini şi desprinderi necesare înfăptuirii obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor circumscrise fiecărui post de muncă disponibil.

Criteriile de selecţie utilizate în general, vizează:

- studiile, atestate prin diplomă;
- vechimea în muncă;
- calităţi aptitudini, deprinderile;
- postul (posturile) deţinut(e) anterior.

Se practică mai multe **tipuri** de selecţie:

- **filtraj**- prin care se triază candidaţii înscrişi, departajându-i pe cei admişi de cei respinşi;
- **selecţie multiplă** – în vederea orientării, către anumite locuri de muncă ulterior angajării;
- **selecţie-clasament** – pentru repartizarea celor reuşiţi pe posturile de muncă.

Metodele cele mai utilizate pentru selecţie sunt:

- curriculum vitae – prin care se obţin multiple informaţii;
- interviu individual sau colectiv;
- teste psihologice;
- probe practice mai ales pentru executanţi;
- concurs cu probe scrise şi/sau orale.

În ultima perioada se practică pe scară tot mai mare **angajarea de probă**.

3. **Încadrarea** sau angajarea – constă în ansamblul proceselor de atribuire efectivă a postului de muncă prevăzut în structura organizatorică şi întocmirea formalităţilor legale (încheierea contractului de muncă individual şi întocmirea cărţii de muncă).

4. **Integrarea** este procesul complex de adaptare a angajatului la condiţiile de muncă şi mediu social, economic şi tehnic prin care se asigură stabilizarea personalului şi realizarea parametrilor înscrişi în normele practicate în cadrul organizaţiei.

5. **Perfecţiunea pregătirii profesionale** – este o necesitate urgentă în condiţiile revoluţiei ştiinţifico-tehnice care permite menţinerea la un standard ridicat a competenţei profesionale.

De regulă organizaţia angajează personal calificat corespunzător cu cerinţele postului de muncă. Ca urmare, ea nu se preocupă de formarea profesională a personalului, ci de pregătirea acestuia pentru a utiliza tehnica şi tehnologia pe care-şi propune să o utilizeze în prezent şi în perspectivă, ţinând seamă de obiectivele strategice fixate.

Calificarea reprezintă totalitatea cunoştinţelor ştiinţifice de bază de specialitate şi deprinderile necesare desfăşurării unei meserii active în anumite condiţii tehnico-ştiinţifice.

Ea este unitatea a două **procese**:

- **educaţia profesională** – prin care, pe baza aptitudinilor, fiecare persoană se orientează către meseria corespunzătoare.
- **formarea profesională** – ce vizează realizarea efectivă a pregătirii individului pentru meseria aleasă prin formarea deprinderilor de muncă.

Perfecţionarea pregătirii profesionale vizează creşterea nivelului de pregătire profesională, a competenţei şi chiar a posibilităţii de a trece la o altă meserie. Se concretizează în **acţiuni** ce au drept scop:

- împrospătarea şi îmbunătăţirea cunoştinţelor teoretice şi practice;
- recalificarea în funcţie de cerinţele fiecărui loc de muncă;
- însuşirea unei calificări suplimentare;
- cunoaşterea noilor reglementări legislative;
- însuşirea şi aprofundarea cunoştinţelor de economie, management, marketing, gestiune şi contabilitate etc.[17]

În cadrul fiecărei organizaţii se utilizează o metodologie specifică, care vizează:[18]

- identificarea nevoilor de pregătire şi perfecţionare,
- elaborarea programelor specifice,
- desfăşurarea programelor,
- controlul desfăşurării programelor, evaluarea programelor şi a eficienţei activităţilor de pregătire şi perfecţionare profesională.

Formele de perfecţiune a pregătirii profesionale sunt multiple. Unele se realizează la nivelul organizaţiei (diverse cursuri, studii de pregătire), altele în afara acesteia (doctorat, masterat, postuniversitare etc.), utilizând tehnici şi instrumente adecvate. Esenţial este ca aceasta să-i motiveze pe angajaţi să participe, iar în perspectivă să se reflecte în rezultatele superioare pe care le obţin în activitatea desfăşurată în organizaţie.

6. Evaluarea activităţii fiecărui angajat constă în emiterea de judecăţi de valoare cu privire al activitatea desfăşurată, comportamentul şi atitudinea faţă de colectiv şi organizaţie în ansamblu. Se efectuează anual şi se concretizează în calificativul ce i se acordă fiecărui salariat de regulă de către şeful ierarhic. Aprecierea se realizează pe baza unor **criterii** clare şi precise stabilite de către specialiştii din compartimentul de resurse umane, ele fiind diferenţiate pe posturi de muncă şi funcţii cu ajutorul unor metode şi tehnici adecvate.

Evaluarea prezintă interes atât pentru fiecare angajat, cât şi pentru organizaţie, deoarece ea serveşte la:

- cunoaşterea exactă a potenţialului organizaţiei;
- obţinerea informaţiilor necesare repartizării raţionale a sarcinilor pe posturi de muncă;
- acordarea de recompense şi sancţiuni;
- stabilirea modalităţilor de perfecţionare a calificării;
- promovarea în funcţie a angajaţilor.

7. Promovarea în muncă constă în acordarea unei funcţii cu un nivel de responsabilitate superior celei deţinute anterior, corespunzător competenţei lucrătorului. Se realizează pe baza unor **criterii** generale ce vizează:

- aprecierile şi calificativele obţinute în anii anteriori;
- capacitatea organizatorică;
- capacitatea profesională;
- cerinţele prevăzute de legislaţie şi regulamentele interne.

Esenţial trebuie să fie meritul personal evidenţiat prin nivelul pregătirii profesionale, calităţile de organizator, capacitatea de previziune şi analiză, perspicacitatea şi curajul în adoptarea deciziilor, capacitatea de a conduce în colectiv etc.

---

[17] Date J. Cherrington – **Organizational Behavior**. **The Management of Individual and Organizational Performance** – Allyn and Bacon, 1989.
[18]V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu - op. cit. pag. 201

8. Asigurarea salarizării motivatoare are un rol important în antrenarea angajaţilor în activitate cu întreaga lor capacitate în vederea obţinerii unei eficienţe sporite. Utilizarea unui sistem eficient de salarizare influenţează direct nivelul câştigului, starea de spirit a angajatului, nivelul productivităţii muncii, a cheltuielilor şi a profitului, poziţia competitivă a organizaţiei.

La stimularea angajaţilor în obţinerea de rezultate superioare contribuie şi preocuparea pentru asigurarea stării de sănătate, a producţiei şi securităţii muncii, a organizării şi desfăşurării unor servicii în folosul angajaţilor care să asigure condiţiile pentru refacerea lor.

4.3. Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Ce rol au resursele umane în cadrul organizaţiei?
2. Care sunt obiectivele managementului resurselor umane şi pe ce căi se înfăptuiesc?
3. De ce este importantă evaluarea activităţii angajaţilor?

B. Alegeţi răspunsurile corecte:

1. Care din următoarele activităţi fac obiectul managementului resurselor umane ale firmei?
   a. educaţie profesională;
   b. calificarea într-o meserie;
   c. perfecţionarea pregătirii profesionale;
   d. integrarea în muncă.
2. Evaluarea activităţii angajatului vizează:
   a. numai rezultatele activităţii desfăşurate;
   b. comportamentul în organizaţie şi atitudinea faţă de acesta;
   c. promovarea angajatului într-o funcţie superioară;
   d. aprecierea activităţii angajatului concretizată în calificativul acordat.
3. Criterii de selecţie a personalului şi încadrare pot fi:
   a. calităţi, aptitudini şi deprinderi;
   b. vârsta;
   c. studii atestate prin diplomă;
   d. postul deţinut anterior.
4. În cadrul organizaţiei, resursele umane:
   a. au acelaşi rol ca şi factorul capital şi pământ;
   b. este singurul factor creator de valori;
   c. asigură conducerea;
   d. influenţează decisiv eficienţa activităţii.
5. Recrutarea personalului se poate realiza prin:
   a. angajarea directă
   b. angajare indirectă
   c. firme specializate
   d. relaţii directe cu unităţile de învăţământ.

C. Teme pentru referat:

1. Pregătirea profesională în condiţiile progresului tehnico-ştiinţific contemporan.
2. Semnificaţia resurselor umane în activitatea de conducere.
3. Organizarea muncii-componentă a managementului resurselor umane.

Bibliografie

MANOLESCU, A**. – Managementul resurselor umane**, Ediţia a III-a, Editura Economică, Bucureşti, 2001.
CORNESCU, V., BONCIU, C. – **Managementul resurselor umane**, Editura Trei , Bucureşti, 2000
PITARU, H. – **Managementul resurselor umane – Evaluarea performanţelor profesionale**, Editura ALL BECK, 2000

V. ORGANIZAREA MANAGERIALĂ

5.1. Sistemul de management al organizaţiei

Procesul de management, atribuţiile şi funcţiile lui, ca şi relaţiile de management se transpun în practică prin sistemul de management al organizaţiei.

Sistemul de management se defineşte prin ansamblul elementelor decizionale, organizatorice, informaţionale, motivaţionale, metodologice etc. din cadrul organizaţiei prin intermediul căruia se exercită procesele şi relaţiile de conducere în scopul obţinerii unei eficiente cât mai mari.

Este conceput şi aplicat de către echipa managerială pe baza unor principii, reguli, cerinţe stabilite de ştiinţa managementului, ţinând seamă şi de condiţiile specifice în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea, determinate de:

- profilul şi dimensiunea acesteia,
- structura resurselor disponibile,
- potenţialul şi mentalitatea personalului etc.

În orice organizaţiei, mică sau mare, economică sau non-profit, sistemul de management este unitatea a cel puţin **patru componente,** care se comportă ca subsisteme ce au funcţii, principii şi reguli specifice, ceea ce impune tratarea lor de către ştiinţa managementului ca sisteme de sine stătătoare şi anume;

- sistemul organizatoric;
- sistemul informaţional;
- sistemul decizional;
- sistemul metodelor şi tehnicilor de management.

Componenta cea mai concretă este **sistemul organizatoric**, care a fost centrul preocupărilor specialiştilor în domeniul conducerii multă vreme şi datorită faptului că acesta îşi pune amprenta asupra celorlalte subsisteme, asigură premiza favorabilă a conceperii şi funcţionării celorlalte trei sisteme cu maximă eficienţă. El îndeplineşte următoarele funcţii:

- stabileşte principalele componente organizatorice;
- intercondiţionează subdiviziunile organizatorice potrivit unor criterii în vederea funcţionării normale a organizaţiei;
- combină resursele economice cu respectarea unor cerinţe cu scopul creşterii eficienţei economice;
- creează cadrul organizatoric al desfăşurării normale a activităţii organizaţiei.

În concluzie, sistemul organizatoric, definit prin ansamblul elementelor organizatorice stabilite de echipa managerială a organizaţiei prin regulamentul de organizare şi funcţionare este o expresie a funcţiei manageriale şi este cunoscut ca **organizare managerială.**

În general, **organizarea** constă în descompunerea unui fenomen sau proces în elementele cele mai simple şi analiza acestora în scopul recompunerii după anumite criterii tehnice, economice şi de personal, în vederea realizării unor obiective cu eficienţa sporită

În evoluţia managementului, conceptul de organizare managerială a avut mai multe accepţiuni. Astfel, pentru H. Fayol, care avea în vedere latura pragmatică, organizarea managerială echivala cu aprovizionarea cu tot ceea ce era nevoie pentru funcţionarea eficientă a întreprinderii. În prezent, organizarea managerială are o sferă largă, vizează ansamblul activităţilor organizatorice capabile să asigure integritatea sistemului condus, ceea ce presupune:

- delimitarea structurii de producţie;
- înzestrarea cu tehnica şi tehnologia corespunzătoare;
- selectarea personalului necesar;
- formarea sistemului conducător capabil să influenţeze sistemul condus pentru atingerea obiectivelor stabilite în condiţii de eficienţă.

Organizarea managerială poate fi privită atât ca proces, cât şi ca structură şi ca urmare îmbracă două **forme:** organizarea procesuală şi organizarea structurală, care se suprapun, dar analiza lor separată ne permite să înţelegem mai bine conţinutul şi implicaţiile sale în activitatea de conducere a organizaţiei.

5.2. Organizarea procesuală

Organizarea, privită ca proces, constă în descompunerea proceselor de muncă fizică şi intelectuală în elementele componente (operaţii, mişcări etc.) şi analiza acestora cu scopul regrupării lor în funcţie: de nivelul obiectivelor la realizarea cărora participă, de omogenitatea sau complementaritatea lor, de nivelul de pregătire al personalului, de specificul metodelor, tehnicilor şi instrumentelor folosite, în vederea înfăptuirii obiectivelor cu un plus de eficienţă.

Obiectivele – reprezintă modalităţile de caracterizare cantitativă şi calitativă a scopurilor urmărite.

În funcţie de importanţa şi sfera de cuprindere, obiectivele se grupează în:

1. **obiective fundamentale** – prin care se conturează principalele scopuri ale organizaţiei la înfăptuirea cărora participă întregul personal al organizaţiei;
2. **obiective derivate principale** (de gradul I)- se deduc din cele fundamentale şi se înfăptuiesc cu participarea majorităţii angajaţilor;
3. **obiective derivate secundare** (de gradul II) – se deduc din cele de gradul I, sunt mai concrete şi se înfăptuiesc cu o participare redusă de personal;
4. **obiective specifice –** prin care se determină lucrările şi acţiunile ce pot fi utilizate pentru înfăptuirea obiectivelor derivate;
5. **obiective individuale** – prin care se concretizează obiectivele specifice fiecărui lucrător.

Obiectele fiecărei organizaţii se constituie într-un sistem ce îmbracă forma unei piramide prin care se ierarhizează şi se ordonează activităţile ce trebuie desfăşurate pentru atingerea scopurilor urmărite în organizaţie. Ordonarea activităţilor pe principiul omogenităţii şi complementarităţii permite delimitarea **funcţiunilor** şi a componentelor acestora: activităţi, atribuţii şi sarcini.

- **Funcţiunea** – constă în ordonarea, delimitarea şi sistematizarea activităţilor pe grupe omogene, desfăşurate de personal specializat, care prin metode şi tehnici proprii contribuie la înfăptuirea obiectivelor de gradul I, în cadrul compartimentelor de muncă.

- **Activitatea** – defineşte ansamblul atribuţiilor omogene ce se îndeplinesc de către personal specializat într-un domeniu restrâns, şi are ca scop, înfăptuirea obiectivelor de gradul II.
- **Atribuţia** – reprezintă ansamblul sarcinilor executate periodic de către personal strict specializat care concură la înfăptuirea obiectivelor specifice.
- **Sarcina** – este componenta de bază (elementară) a unui proces de muncă, ce contribuie la înfăptuirea unui obiectiv individual, care de regulă se atribuie unei singure persoane.

H. Fayol este cel care a avut intuiţia de a ordona activităţile desfăşurate în organizaţii după criteriile de identitate, complementaritate şi convergenţă, delimitând funcţiunile organizaţiei şi a componentelor ei. În orice organizaţiei, activităţile se grupează în cel puţin 5-6 funcţiuni:

1. **cercetare – dezvoltare –** include ansamblul activităţilor prin care se studiază, concepe, elaborează şi realizează cadrul tehnic şi organizatoric, concretizat în activităţile de : cercetare, proiectare, asimilare de noi produse, invenţii, inovaţii etc.
2. **producţie** – cuprinde activităţile ce caracterizează profilul organizaţiei şi asigură desfăşurarea normală a procesului de producţie, prin combinarea factorilor de producţie, precum: pregătirea, programarea şi lansarea producţiei şi controlul calităţii, organizarea transportului intern şi a aprovizionării locurilor de muncă etc.
3. **comercială** – include activităţile ce asigură legăturile organizaţiei cu exteriorul, concretizate în aprovizionarea cu factori de producţie necesari şi desfacerea bunurilor şi serviciilor create de organizaţie.
4. **marketing** – care s-a desprins de funcţiunea comercială şi care include activitatea de prospectare a pieţei, promovare a produsului: publicitate, vânzare, reclamă etc.
5. **financiar-contabilă** – reuneşte activităţile ce asigură utilizarea raţională a resurselor financiare, precum: evidenţa, controlul etc.
6. **de personal** – desemnează activităţile prin care se asigură necesarul de resurse umane atât sub aspect cantitativ, cât şi calitativ, cum ar fi: recrutarea, selectarea, angajarea, evaluarea etc.

Între funcţiunile organizaţiei este o strânsă interdependenţă, locul şi rolul fiecăruia în cadrul organizaţiei reflectă filosofia conducerii.

5.3. Organizarea structurală

Organizarea, privită ca structură, constă în gruparea funcţiunilor şi a componentelor lor pe baza unor criterii, precum şi repartizarea acestora pe grupe de lucru şi salariaţi în scopul asigurării celor mai bune condiţii pentru înfăptuirea obiectivelor.

Organizarea structurală se regăseşte în structura organizatorică, ce poate fi considerată scheletul organizaţiei.

Structura organizatorică reprezintă ansamblul persoanelor şi compartimentelor de muncă, modul cum sunt ele constituite şi grupate, precum şi principalele legături ce se stabilesc între ele cu scopul atingerii obiectivelor propuse.

Se elaborează de către echipa managerială pe baza principiilor formulate de ştiinţa managementului, dar şi a **factorilor** ce influenţează activitatea organizaţiei, cum ar fi:

- natura activităţii desfăşurate;
- gradul de specializare;
- structura şi calitatea personalului;
- impactul mediului de afaceri etc.

De aceea, structura organizatorică diferă de la o organizaţie la alta. Dar indiferent de tipul de structură organizatorică, de natura şi dimensiunea organizaţiei, structura organizatorică cuprinde **6 elemente**: postul, funcţia şi compartimentul de muncă, ponderea ierarhică, nivelele ierarhice şi relaţiile organizatorice.

5.3.1. Elementele structurii organizatorice

A. Postul de muncă – este cea mai simplă subdiviziune organizatorică ce reflectă adaptarea elementelor ce definesc funcţia de muncă la particularităţile fiecărui loc de muncă şi la caracteristicile titularului ce-l ocupă. Se **caracterizează prin:**

- obiective individuale;
- sarcini concrete;
- responsabilităţi;
- competenţă sau autoritate**.**

Orice post de muncă exprimă **cerinţele** ce se impun titularului cu privire la:

- pregătirea profesională
- studii
- experienţă
- competenţă
- vechime în muncă.

B. Funcţia de muncă – reprezintă ansamblul sarcinilor de un anume fel ce revin unui individ în mod regulat şi organizat. Ea constituie factorul de generalizare a unor posturi de muncă asemănătoare.

În orice organizaţie există **2 tipuri** de funcţii de muncă.

- **Funcţia de conducere** – se caracterizează prin stabilirea de competenţe şi responsabilităţi într-un domeniu mai larg de autoritate, implicând atribuţii de coordonare a activităţii unui număr de persoane, de organizare, comandă şi control. Stabilirea unei asemenea funcţii se face numai dacă trebuie adoptate decizii coordonate într-un domeniu de activitate.
- **Funcţia de execuţie** – se caracterizează prin sfera limitată a componenţelor titularului, care se rezumă la executarea de lucrări, fără să implice adoptarea de decizii ce privesc alte persoane. În acest caz eforturile se concentrează numai asupra propriei activităţi, ceea ce conduce la creşterea autoresponsabilităţii individului.

C. Compartimentul de muncă – reprezintă unitatea organizatorică formată dintr-un număr de persoane reunite sub o autoritate unică pentru a realiza în mod permanent anumite activităţi bine precizate. Membrii compartimentului execută activităţi omogene şi/sau complementare care solicită cunoştinţe specializate, metode şi tehnici adecvate şi urmăresc înfăptuirea obiectivelor de gradul I.

Un compartiment de muncă este rezultatul agregării unor posturi şi funcţii ce au conţinut similar şi/sau complementar. Dacă ţinem seama de maniera de exercitare a autorităţii – direct sau indirect – distingem două tipuri:

- **compartimente de bază** – în care autoritatea se exercită direct de către conducător, fără nici un fel de delegare de autoritate;
- **compartimente de ansamblu** –rezultatele din gruparea sub o unică autoritate a mai multor compartimente de bază.

Ambele tipuri de compartimente, în funcţie de specificul sarcinilor ce se realizează pot fi:

- **compartimente funcţionale** - de genul birourilor şi serviciilor în care se desfăşoară activităţi de îndrumare economică, organizatorică, administrativă; în care se elaborează strategiile globale, sau asigură asistenţă celorlalte compartimente (ex. compartimentul financiar-contabil, de personal etc.)
- **compartimente operaţionale** – de genul secţiilor, atelierelor, laboratoarelor în care se înfăptuieşte nemijlocit producţia de bunuri sau servicii care reprezintă obiectul de activitate al organizaţiei

D. Ponderea ierarhică - reprezintă poziţia diferitelor persoane şi numărul acestora care poate fi coordonat de către un conducător. Este o modalitate concretă de ordonare a posturilor şi funcţiilor de muncă în compartimente şi este dependentă de acţiunea unor **factori** precum:

- natura şi complexitatea sarcinilor;
- nivelul de pregătire a angajaţilor;
- experienţa şi capacitatea managerilor;
- gradul de delegare a autorităţii practicată în organizaţie (procesul de atribuire de sarcini de către conducător personalului de execuţie);
- numărul nivelurilor ierarhice.

Dimensiunea ponderii ierarhice creşte **pe verticală**, către nivelurile ierarhice inferioare ca urmare a simplificării sarcinilor, de aceea este mare la bază. **Pe orizontală**, ponderea ierarhică se amplifică, prin trecerea de la compartimentele funcţionale la cele operaţionale.

Pentru fiecare organizaţie, o dimensionare corectă a ponderii ierarhice, **optimă,** are mare importanţă, deoarece o **supradimensionare** (număr mare de subalterni) provoacă dificultăţi managerului în ceea ce priveşte mai ales coordonarea şi controlul, iar **o subdimensionare** conduce la sporirea cheltuielilor datorată numărului prea mare de funcţii de conducere.

E. Nivelurile ierarhice –reprezintă poziţiile pe care le au subdiviziunile organizatorice faţă de organele superioare ale organizaţiei şi faţă de conducătorii diferitelor compartimente situate pe aceiaşi linie ierarhică. Numărul nivelelor ierarhice este important pentru activitatea de conducere. Astfel, cu cât sunt mai multe niveluri ierarhice, se întârzie adoptarea şi transmiterea deciziei, se îndepărtează conducerea de execuţie, se diminuează răspunderea, se îngreunează circulaţia informaţiei etc. De aceea, se constată tendinţa de reducere a numărului nivelelor ierarhice, dar aceasta depinde de o serie de **factori**, precum:

- dimensiunea organizaţiei;
- volumul şi complexitatea activităţii;
- gradul de specializare;
- competenţa conducătorilor.

Aceştia impun stabilirea unui număr optim de niveluri ierarhice în funcţie de condiţiile specifice

ale organizaţiei.

F. Relaţiile organizaţionale – sunt legăturile dintre subdiviziunile organizatorice care asigură circulaţia normală a informaţiilor şi deciziilor în cadrul organizaţiei. Se stabilesc prin regulamentul de organizare şi funcţionare şi pot fi:

- **bilaterale** – între două persoane sau organisme;
- **multilaterale** între toate subdiviziunile organizatorice.

În funcţie de natura şi specificul înfăptuirii, în cadrul organizaţiei apare **patru forme** de relaţii organizaţionale:

1. **Relaţii de autoritate** – sunt instituite de către conducere prin acte, norme şi reglementări în scopul asigurării funcţionării normale a organizaţiei. Există **trei tipuri** de relaţii de autoritate:

a. **ierarhice** – care stabilesc raporturi directe între titularii posturilor de conducere şi executanţi. Sunt cele mai ferme relaţii, care asigură unitatea de acţiuni şi disciplina în organizaţie, sunt obligatorii de respectat, autoritatea manifestându-se direct. Ele stratifică personalul pe niveluri ierarhice şi definesc forma piramidală a structurii organizatorice.

b. **funcţionale** – se stabilesc între compartimente, atunci când unul are autoritate asupra celuilalt, precizată prin reglementări, indicaţii, prescripţii etc. Autoritatea este indirectă, iar responsabilitatea este specializată.

c. **de stat major** –apar între unele persoane sau colective care primesc o delegare provizorie pentru rezolvarea unor probleme ce vizează activitatea întregii organizaţii. De obicei, se întocmesc analize, studii ce oferă conducerii informaţii şi soluţii pentru adoptarea unor decizii. Ele sunt relaţii de tip consultativ, deoarece persoanele sau colectivele respective consiliază conducerea şi nu pot să impună părerile lor.

2. **Relaţii de cooperare –** se stabilesc de obicei între funcţii şi posturi de muncă situate pe aceiaşi treaptă ierarhică, dar din compartimente diferite, conducând la soluţionarea rapidă a unor probleme.
3. **Relaţii de control** – apar între persoanele sau organele cu atribuţii de control care au autoritatea necesară verificării modului în care sunt aplicate deciziile adoptate de echipa managerială
4. **Relaţiile de reprezentare** – se stabilesc între managerii de nivel superior şi reprezentanţii organizaţiilor sindicale, profesionale etc. din cadrul organizaţiei.

Maniera de îmbinare a acestui complex de relaţii ce apar în cadrul organizaţiei este expresia stilului de conducere practicat de către echipa managerială şi se reflectă în eficacitatea activităţii organizaţiei.

5.3.2. Documentele de formalizare a structurii organizatorice

Structura organizatorică proprie a fiecărei organizaţii, concepută şi proiectată de către echipa managerială, se exprimă sintetic în trei **documente**: organigrama, regulamentul de organizare şi funcţionare şi fişa postului de muncă.

Organigrama – este reprezentarea grafică a structurii organizatorice, schema simplă şi operativă a acesteia prin care se prezintă elementele structurii organizatorice şi legăturile dintre ele. Ea poate fi: totală (generală, de ansamblu) sau parţială (compartiment, departament etc.), iar forma pe care o îmbracă poate fi: piramidală sau circulară.

În orice organizaţie, organigrama are un dublu rol:

- pasiv – de vizualizare a structurii organizatorice;
- activ – instrumentul de analiză şi proiectare a unei noi structuri organizatorice.

Elaborarea ei impune respectarea unor **reguli**:

- mărimea dreptunghiurilor să reflecte diferenţa de importanţă a obiectivelor şi sarcinilor;
- specificarea pe compartimente a numărului de personal de conducere şi execuţie;
- plasarea dreptunghiurilor să indice raporturile de subordonare;
- posturile şi compartimentele situate pe acelaşi nivel ierarhic să fie plasate la distanţă egală;
- utilizarea legendei pentru organigrama complexă.

Organigrama este explicată detaliat în **regulamentul de organizare şi funcţionare**, care face o descriere generală a organizaţiei şi are mai multe capitole:

- dispoziţii generale – prezentarea datelor esenţiale ale organizaţiei: înfiinţare, statut juridic etc;
- organizarea – prezentarea detaliată a structurii organizatorice;
- atribuţiile organizaţiei şi ale organelor de conducere;
- atribuţiile fiecărui compartiment şi fişele posturilor de muncă;
- dispoziţii finale.

El trebuie modificat atunci când se perfecţionează structura organizatorică sau apar reglementări ce o impun.

Fişa postului de muncă –este un document operaţional al regulamentului. Se întocmeşte da către manager împreună cu angajatul şi include:

- denumirea şi obiectivele individuale;
- cerinţele postului;
- sarcini;
- competenţe;
- responsabilităţi;
- relaţii cu alte posturi.

Se actualizează periodic pentru a reflecta cu exactitate activitatea ce trebuie desfăşurată de către fiecare angajat.

Toate aceste documente reflectă structura **formală** a organizaţiei, sau structura **oficială** prin care echipa managerială orientează, modelează, antrenează şi dirijează resursele organizaţiei pentru înfăptuirea obiectivelor cu eficienţă cât mai mare.

5.4 Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Ce este organizarea managerială şi ce forme îmbracă?
2. În ce raport se află funcţiunile organizaţiei şi ce reflectă acestea?
3. Care este legătura dintre organizarea procesuală şi cea structurală?
4. Care sunt elementele structurii organizatorice?
5. Ce semnificaţie au documentele de formalizare a structurii organizatorice?

B. Alegeţi răspunsurile corecte:

1. Organizarea este:
   a. un sistem de conducere;
   b. funcţiune a firmei;
   c. componentă a sistemului de management al firmei;
   d. funcţie a procesului de management.
2. Delegarea de autoritate are drept scop:
   a. reducerea timpului de rezolvare a unor probleme;
   b. creşterea autonomiei manageriale;
   c. valorificarea iniţiativelor şi a dorinţelor de afirmare;
   d. creşterea autorităţii manageriale.
3. Organizarea procesuală are ca rezultat, delimitarea:
   a. funcţiilor managementului;

b. relaţiilor de conducere;
c. funcţiunilor firmei;
d. elementele structurii organizatorice.

4. Sunt funcţiuni ale organizaţiei:
   a. antrenarea, producţia, cercetarea, dezvoltarea;
   b. comercială, control, financiar-contabilă;
   c. coordonarea, marketingul, de personal;
   d. de personal, comercială, financiar contabilă.
5. Relaţiile organizatorice pot fi:
   a. de autoritate, cooperare, reprezentare;
   b. de autoritate, responsabilitate;
   c. ierarhice, funcţionale, coordonare;
   d. de stat major, integrare, reprezentare.

C. Teme pentru referate

1. Locul organizării manageriale în sistemul de conducere al organizaţiei.
2. Structura formală a organizaţiei şi componentele ei.
3. Rolul documentelor de formalizare a structurii organizatorice în perfecţionarea acesteia.

Bibliografie

E. BURDUŞ, G. CĂPRĂRESCU – **Fundamentele managementului organizaţiei** – Ed. Economică, Bucureşti, 1999.

D. A. CONSTANTINESCU , A.M. UNGUREANU, L. TARARA – **Managementul general** – vol I, Colecţia Naţională, Bucureşti, 2000.

G. HOFSTEDE – **Managementul structurilor multiculturale** - Ed. Economică, Bucureşti, 1999.

VI. SISTEMUL INFORMAŢIONAL

6.1. Rolul sistemului informaţional al organizaţiei

Componentă a sistemului de management al organizaţiei cu impact direct şi tot mai important asupra funcţionalităţii acestuia, sistemul informaţional are ca scop prelucrarea informaţiilor necesare, adoptării celor mai potrivite strategii şi tactici.

Sistemul informaţional se prezintă ca un ansamblu de activităţi care înregistrează informaţii le sintetizează, le prelucrează, le analizează, le stochează şi le transmite utilizându-le pentru adoptarea deciziilor în procesul de conducere.

Sistemul informaţional bazat pe echipamente cu calculatoare şi care beneficiază de intervenţia sistemelor automate de calcul este denumit **sistem informatic.** El este net superior în plan calitativ având o mare capacitate de sinteză, precizie şi flexibilitate.

Un loc central în cadrul sistemului informatic îl are **baza de date**, care centralizează după principii unitare întregul volum de informaţii necesare elaborării automatizate a comenzilor de conducere.

Baza de date împreună cu programele de administrare şi prelucrare automată a datelor formează **banca de date** a sistemului respectiv, la care au acces toţi managerii din cadrul organizaţiei.

Sistemul informaţional al organizaţiei îndeplineşte următoarele **funcţii:**

1. **decizională** – prin asigurarea ansamblului informaţiilor necesare iniţierii, fundamentării şi adoptării deciziilor.
2. **operaţională** – prin asigurarea volumului de informaţii necesare transpunerii în practică a sarcinilor, a deciziilor adoptate.
3. **documentară** – prin înregistrarea, arhivarea şi vehicularea informaţiilor necesare îmbogăţirii cunoştinţelor personalului organizaţiei.

Se elaborează de către specialişti în domeniu sub îndrumarea echipei manageriale, ţinând seamă de principiile pe care ştiinţa şi experienţa le-a sintetizat, de specificul organizaţiei, de concepţia cu privire la comunicare în mod special, la conducere în general, precum şi de tendinţele de modernizare a sistemului informaţional..

6.2. Componentele de bază sistemului informaţional

Specialiştii consideră că cel mai simplu sistem informaţional are în componenţa sa următoarele **elemente:** data, informaţia, fluxul informaţional, circuitul informaţional, procedurile informaţionale şi mijloacele de tratare a informaţiilor.

A. Data – este componenta primară şi se prezintă ca o descriere în litere sau cifre a unui fenomen, proces, eveniment, acţiune etc.

Se constituie dintr-un grup de simboluri structurate conform unei sintaxe prestabilite înregistrate pe suport material ce se poate prelucra.

B. Informaţia – este elementul principal al sistemului informaţional:

- este data care aduce un plus de cunoaştere;
- constituie materia primă în elaborarea deciziei, deoarece este elementul material ce permite aprecierea situaţiei reale a unui fenomen şi a tendinţelor lui;

- este elementul esenţial al cunoaşterii.

Din punct de vedere economic informaţia este un bun economic, o marfă, un element al capitalului, deci o resursă de producţie, o componentă majoră a avuţiei naţionale. Ea apare ca o ştire, un mesaj cu privire la fapte şi evenimente de orice fel, experienţe, opinii care urmează a fi transmise, înţelese şi acceptate pentru un scop definit.

Din punct de vedere managerial, informaţia este de un sistem de înştiinţare, ce are drept scop declanşarea unei reacţii (decizii) care determină o acţiune concretă, ce emite alte informaţii. Se constituie astfel unul din triunghiurile magice ale conducerii: informaţie ⇨ decizie ⇨ acţiune ⇨ informaţie .

Pentru a fi eficientă, informaţia trebuie să îndeplinească o serie de **cerinţe** (condiţii):

- să fie **exactă** (veridică), să reflecte corect realitatea – aceasta presupune existenţa unui sistem de corectare fără a distorsiona informaţia;
- să fie **completă** – altfel utilizatorul o poate completa după cum îi convine sau crede, ceea ce va conduce la deformarea conţinutului. Specialiştii apreciază că un sistem informaţional eficient asigură un grad de integritate de cel puţin 70%;
- să fie **continuă** – pe măsură ce apar date noi managerii pot să intervină asupra deciziilor;
- să sosească la **timp** la depoziţia decidentului – cele tardive îşi pierd importanţa, devin chiar inutile, supraîncărcând canalele informaţionale;
- să fie elaborată şi transmisă cu **frecvenţa** necesară adoptării deciziilor – periodicitatea informaţiei dă posibilitatea intervenţiei operative a decidentului în desfăşurarea acţiunilor;
- să fie transmisă pe **canalul** cel mai scurt – se amplifică operativitatea şi se elimină scurcircuitarea şi distorsionarea;
- **conţinutul** informaţiei trebuie să fie adoptat sarcinilor ce se rezolvă cu ajutorul ei, să fie corespunzător atât sub aspect cantitativ cât şi calitativ;
- **forma** de prezentare trebuie să permită prelucrarea informaţiei cu ajutorul procedurilor de care organizaţia dispune (dacă nu are calculator nu va putea utiliza discheta sa CD-ul);
- să ajungă direct la **beneficiar** pentru a fi utilizată cu operativitate, circuitul informaţional joacă un rol esenţial.

Respectarea cel puţin a acestor cerinţe oferă şansa de a se adopta deciziile optime şi oportune.

Experienţa arată, că la nivelul unei organizaţii se utilizează în mod frecvent cam 30 de categorii de informaţii. Pentru a le cunoaşte pe cele mai importante vom apela la o **clasificare** pe baza unor **criterii.**

1. **provenienţa,** delimitează informaţii:
    - interne - din interiorul organizaţiei;
    - externe – din afara acesteia.
2. **modul de prezentare** (exprimare) clasifică informaţiile în:
    - orale;
    - scrise;
    - audiovizuale.
3. **gradul de prelucrare** determină informaţii:
    - primare;
    - semiprelucrate;
    - prelucrate.
4. **sensul circulaţiei** impune informaţii:
    - ascendente;
    - descendent;
    - orizontale;
    - oblice (diagonale).
5. **sursa de obţinere** delimitează informaţii:
    - tehnico-operative;

- statistice;
- contabile.

6. **natura proceselor** reflectate determină informaţii pentru:
   - cercetare-dezvoltare;
   - producţie;
   - personal;
   - financiar-contabile;
   - comercial;
   - marketing.
7. **destinaţia utilizării** delimitează informaţii de:
   - previziune;
   - planificare–programare;
   - pregătire–lansare;
   - control şi reglare;
   - evaluare şi raportare,;
   - execuţie.

Desigur, se pot utiliza şi alte criterii de clasificare, dar important este ca echipa managerială să le cunoască şi să organizeze circuitul în aşa fel încât să poată beneficia de acestea orice decident în mod operativ.

C. Fluxul informaţional - este definit de ansamblul informaţiilor necesare desfăşurării unei activităţi, acţiuni, operaţiuni etc. care se transmite între emitent (expeditor) şi receptor (destinatar) cu precizarea punctelor intermediare de trecere.

Se caracterizează prin:

- volum;
- frecvenţă;
- calitate;
- direcţie;
- formă;
- suport.

Pot fi, în funcţie de frecvenţa transmiterii informaţiilor, fluxuri:

- permanente;
- periodice;
- ocazionale.

D. Circuitul informaţional – reprezintă traiectoria pe care circulă o informaţie de la generare până la arhivarea sau distrugerea sa, în funcţie de caracteristicile organizatorice ale emiţătorului şi receptorului de informaţii. El este mijlocul de vehiculare a informaţiilor şi împreună cu fluxul informaţional imprimă forma sistemului informaţional. Vehicularea informaţiei are loc pe:

- orizontală;
- verticală;
- diagonală (oblic).

Circuitul informaţional este componenta sistemului informaţional cu cea mai mare stabilitate, el reflectă concepţia cu privire la maniera de înfăptuire a comunicării în organizaţie.

E. Procedura informaţională – constă în ansamblul elementelor prin care se stabilesc suporţii de informaţii utilizaţi, ordinea operaţiunilor şi a mijloacelor de tratare a informaţiilor, operaţiunile concrete ce se aplică acestora, modelele şi formulele de calcul utilizate la prelucrarea informaţiilor.

Principalele proceduri sunt:

- culegerea, sortarea şi controlul datelor;
- generalizarea bazei de date, prin corelarea datelor noi cu cele existente în memoria calculatorului;

- regăsirea informaţiei;
- prelucrarea;
- afişarea informaţiei.

F. **Mijloacele de tratare a informaţiilor** – este componenta tehnico-materială a sistemului informaţional, care include totalitatea instrumentelor şi echipamentelor implicate în tratarea şi stocarea informaţiilor, de la cele mai simple – creion (pix) şi hârtie, până la cele mai complicate sisteme automate de calcul.

Structura şi volumul lor condiţionează capacitatea, exactitatea, siguranţa şi eficacitatea sistemului informaţional.

6.3 Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Ce relaţie există între sistemul informatic şi cel informaţional?
2. Care sunt cerinţele unei informaţii eficiente?
3. Cum se clasifică informaţiile?

B. Alegeţi răspunsurile corecte:

1. Componenta primară a sistemului informaţional este:
   a. circuitul informaţional;
   b. informaţia;
   c. data;
   d. fluxul informaţional.
2. Între sistemul informaţional şi cel informatic este următoarea relaţie:
   a. sunt identice;
   b. sistemul informaţional este componentă a sistemului informatic;
   c. nu este nici o relaţie;
   d. sistemul informatic este componentă a sistemului informaţional.
3. O informaţie eficientă este:
   a. flexibilă;
   b. oportună;
   c. intermitentă;
   d. complexă.
4. Sunt criterii de clasificare a informaţiilor:
   a. modul de prelucrare;
   b. forma de prezentare;
   c. destinaţia folosirii;
   d. sursa de provenienţă.
5. După modul de exprimare sunt informaţii:
   a. scrise;
   b. statistice;
   c. contabile;
   d. interne.

C. Teme pentru referate:

1. Semnificaţia sistemului informaţional în ansamblul conducerii.
2. Informatizarea managementului organizaţiei.
3. Rolul informaţiei în dezvoltarea societăţii contemporane.

Bibliografie

NICA, PANAITE C. (coord.) – **Managementul firmei**, Ed. Condor, Chişinău 1994.
NICOLESCU, O. (coord.) – **Management**, Ed. Didactică şi Pedagogică R.A. Bucureşti, 1992.
PETRESCU, I., GH. SEGHETE – **Fundamentele practicii manageriale** – Ed. Maiko, Bucureşti, 1994.

VII. SISTEMUL DECIZIONAL

7.1. Conţinutul sistemului decizional

Sistemul decizional reprezintă asamblul elementelor interdependente ce determină elaborarea şi fundamentarea deciziilor.

El include totalitatea deciziilor adoptate şi aplicate într-o organizatie. Se prezintă ca un sistem de comandă ce reglează ansamlul activităţii organizaţiei şi îndeplineşte două **funcţii** importante:

- directionează dezvoltarea de ansamblu şi a componentelor organizaţiei;
- declanşează acţiunile concrete ale personalului care conduc la aplicarea deciziilor adoptate.

Elementele componente ale sistemului decizional, sunt **factorii primari** ai deciziei, adică: decidentul, executantul, mediul amiant, mulţimea variantelor decizionale, a consecinţelor, a criteriilor şi obiectivelor. În funcţie de domeniul şi complexitatea activităţii organizaţiei, sistemul decizional cunoaşte o serie de **caracteristici**, ce îşi pun amprenta asupra manierei de decizie şi de aplicare a deciziei în cadrul fiecărei organizaţii.

7.2. Decizia şi factorii primari ai acesteia

Decizia este **punctul central** al activităţii de management. În fapt, a conduce înseamnă a decide, adică a alege dintr-o mulţime de variante de acţiune, în funcţie de anumite criterii, varianta considerată optimă în anumite condiţii, pentru atingerea unui obiectiv.

Decizia este cursul de acţiune ales pentru realizarea unui obiectiv, care influenţează direct activitatea cel puţin a unei alte persoane decât a decidentului

Ea implica mai multe elemente[19]:

- existenţa unuia sau mai multor obiective de înfăptuit;
- evidenţa soluţiilor, a posibilităţilor de acţiune;
- alegerea variantei optime;
- structurarea conţinutului variantei optime pentru a fi înţeleasă şi asimilată corect de către executanţi.

Numai dacă se întrunesc cele patru elemente se asigură condiţiile pentru ca procesul decizional să se deruleze într-o succesiune logică, raţională, normală, iar decizia să fie viabilă şi să aibă efecte benefice asupra organizaţiei.

Decizia de conducere:

- este **instrumentul** specific cel mai important al conducerii care oferă posibilitatea alegerii variantei optime necesare atingerii unui obiectiv precizat;
- este **implicată** în toate fazele procesului de management, în toate funcţiile acestuia şi la toate nivelurile ierarhice;
- implică o mare **responsabilitat**, deoarece în aplicarea ei antrenează resurse materiale, financiare şi influenţează activitatea altor persoane decât a decidenţilor;

[19]V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu – op. cit. p. 149

- are **consecinţe** directe asupra factorului material şi mai ales uman, întrucât presupune şi modelarea comportamentului oamenilor corespunzător unor scopuri precise ale organizaţie;
- **se reflecta** în mod direct în eficienţa acţiunilor organizate pentru înfăptuirea ei;
- implică **creativitatea** decidenţilor care trebuie să ofere cel puţin două variante (soluţii) din care să se aleagă cea mai avantajoasă;
- este un act de **autoritate** ce rezultă din ansamblul atribuţiilor, responsabilităţilor şi competentelor cu care sunt investiţi managerii de pe toate trei treptele ierarhice. Autoritatea este generata de poziţia celor ce o adoptă, care sunt împuterniciţi prin acte normative.
- este un act **normativ, obligatoriu** de pus în practică de către executanţi, care trebuie să-l recepteze şi asimileze sub conducerea managerilor.

Factorii primari ai deciziei constituie elementele sistemului decizional:

1. **Decidentul** – este cel care trebuie să elaboreze variantele decizionale şi să o aleagă pe cea optimă. Constituie cel mai important factor al deci**ziei**, deoarece evidenţiază autoritatea cu care organizaţia i-a investit pe manageri. Decidentul poate fi o persoană sau un colectiv. Datorită creşterii complexităţii problemelor ce trebuie rezolvate, cele mai importante decizii se adoptă în grup. De capacitatea profesională a decidentului, de cunoştinţele şi aptitudinile sale depinde în mare măsură calitatea unei decizii. În lumea contemporană, se remarca **sporirea capacitaţii** decizionale a decidenţilor datorită:
   - ridicării nivelului de pregătire profesională şi în domeniul managerial la toate nivelele conducerii;
   - folosirii unor metode şi tehnici moderne ce simplifică procesul decizional;
   - antrenării în tot mai mare măsură a specialiştilor, care nu au funcţii de conducere în adoptarea celor mai bune soluţii.
2. **Executantul** – este reprezentat de angajaţii care transpun în practică decizia adoptată. Eficienţa deciziei depinde de calitatea executanţilor, reflectată de nivelul de pregătire a acestora, de gradul de receptare a deciziei, de gradul lor de motivare, modul de integrare în organizaţie, de climatul de munca existent.
3. **Mediul ambiant** – este diferit în funcţie de organizaţie, dar pentru toate organizaţiile mecanismul de funcţionare a economiei şi cadrul legislativ joaca un rol important.
4. **Mulţimea variantelor decizionale** – teoretic poate fi infinită, în practică ea este finită. Pentru alegerea variantei optime se utilizează o serie de metode corespunzătoare modelului matematic caracteristic situaţiei decizionale.
5. **Mulţimea criteriilor decizionale** – reprezintă punctele de vedere ale decidenţilor. Cele mai utilizate criterii sunt:
   - profitul,
   - preţul,
   - calitatea,
   - termenul de recuperare a investiţiilor etc.
6. **Mulţimea consecinţelor** – cuprinde ansamblul rezultatelor potenţiale ce s-ar obţine potrivit fiecărui criteriu decizional. Este o activitate de previziune.
7. **Obiectivele decizionale** – sunt nivelurile criteriilor propuse de către decident pentru a fi atinse în urma implementării variantei decizionale.

Între aceşti factori exista o strânsa interdependenţă ce se reflecta în caracteristicile **situaţiei decizionale.** În funcţie de maniera de combinare a factorilor deciziei, de condiţiile informaţionale şi de obiectivele urmărite se delimitează **trei situaţii decizionale:**

- **de certitudine** în care exista o probabilitate maximă de realizare a deciziei, deoarece se cunosc elementele şi modul în care se vor desfăşura evenimentele în viitor în legătură cu obiectivul ce urmează a se realiza. Este o situaţie favorabilă, în care se poate calcula cu precizie probabilitatea înfăptuirii deciziei.

- **de incertitudine** – în care nu se poate calcula probabilitatea punerii în practica a deciziei prin finalitate, deoarece sunt multe elemente care nu se cunosc. Există dubii în ceea ce priveşte soluţia cea mai bună, dar decidentul crede în şansa lui de a se adapta pentru realizarea deciziei.
- **de risc** – în care decidentul ştie ca obiectivul se poate realiza, este o probabilitate mică dar evidentă, cunoaşte cum vor evolua o serie de evenimente, dar nu le poate controla. De aceea, pot apărea şi efecte negative. Este o situaţie foarte frecventă pe piaţă, care poate duce la câştiguri, dar şi la pierderi. Pentru diminuarea riscului au fost concepute o serie de **măsuri de protecţie**, cum ar fi: constituirea unor fonduri care să acopere efectele negative, măcar parţial, încheierea asigurării de risc, împărţirea riscului între mai mulţi parteneri etc. Ele creează un cadru ce determină organizaţia să se implice cu mai mult curaj în acţiuni cu grad ridicat de risc.

Desigur, organizaţia preferă situaţia de certitudine, dar nu poate evita situaţiile de incertitudine şi risc. De aceea au fost concepute o serie de metode de elaborare a deciziilor specifice fiecăreia din cele trei situaţii. De asemenea, ştiinţa conducerii, sintetizând experienţa practică, a formulat şi **cerinţele** pe care trebuie să le respecte o decizie pentru a avea şanse mari de reuşită.

Pentru a fi eficientă o decizie trebuie:

- să fie **fundamentată** ştiinţific – adoptată pe baza cunoaşterii realităţii concrete, a cerinţelor legilor obiective, a modului în care se comportă sistemul economic în care funcţionează organizaţia, a metodelor de raţionalizare şi optimizare a deciziilor etc. Aceasta presupune ca decidentul să dispună de informaţii ample şi de autoritatea profesională care să-i permită integrarea completă a deciziei în ansamblul celor adoptate anterior. Desigur, diferă fundamentarea ştiinţifică pe tipuri de decizii. De obicei pentru deciziile curente competenţa şi experienţa decidentului sunt suficiente.
- să fie **împuternicită** – adoptată de persoanele sau de organismele care au dreptul legal prin atribuţiile şi responsabilităţile ce i le conferă funcţia pe care o deţin. Astfel decizia devine obligatorie pentru subordonaţi.
- să fie **precisă** şi să se **integreze** armonios în ansamblu deciziilor adoptate anterior, atât pe orizontală cât şi pe verticală, la acelaşi nivel ierarhic sau la nivelurile superioare. În acest fel se elimină disfuncţionalităţile ce pot apare când se iau decizii contradictorii.
- să fie **oportună** – adoptată la timp, când o impun condiţiile. O decizie tardivă reduce eficienţa şi chiar poate dezorienta executanţii.
- să aibă o **formulare corespunzătoare** cu nivel de pregătire a executanţilor pentru a fi corect înţeleasă şi asimilată. O formulare clară, concisă, necontradictorie, nu va da posibilitatea interpretării „originale” de către fiecare executant.
- să fie **completă** – să cuprindă toate elementele necesare înţelegerii corecte. Pentru aceasta, în formularea deciziei trebuie să fie incluse:
  - obiectivul urmărit;
  - modalitatea de acţiune;
  - responsabilul cu aplicarea;
  - termenul de înfăptuit;
  - executantul;
  - precizări de natură economico-financiare, atunci când este cazul.

De modul în care sunt respectate aceste cerinţe, depinde calitatea deciziei ce urmează să fie aplicată în condiţii specifice.

7.3. Tipologia deciziilor

La nivelul unei organizaţii se adoptă o mulţime de decizii, datorită complexităţii activităţii desfăşurate. Ştiinţa conducerii pune la dispoziţia decidenţilor o serie de mijloace şi instrumente de

raţionalizare, a procesului decizional ce se poate utiliza într-o manieră particulară pentru diferite timpuri de decizie. De aceea, cunoaşterea principalelor categorii de decizii este importantă pentru activitatea practică. Clasificarea deciziilor se realizează cu ajutorul unor **criterii.**

1. **importanţa obiectivelor** urmărite delimitează deciziile:
   - **strategice** – vizează activitatea de ansamblu a organizaţiei pe o perioadă mai mare, în special dezvoltarea de perspectivă. De obicei se adoptă la nivelul superior al conducerii şi se reflectă în strategia de dezvoltare a organizaţiei.
   - **tactice** – vizează activitatea pe termen mediu şi chiar scurt, se adoptă la nivelul conducerii superioare şi medii. Cu ajutorul lor se transpune în practică strategia de dezvoltare a organizaţiei.
   - **curente** – vizează activitatea pe termen foarte scurt, se adoptă la toate eşaloanele conducerii, mai frecvente fiind la nivel inferior şi mediu. Sunt decizii operative ce se adoptă zilnic pentru rezolvarea problemelor organizaţiei
2. **frecvenţa** elaborării clasifică deciziile în:
   - **periodice** – se iau la intervale de timp regulate, de exemplu la începutul săptămânii etc;
   - **neperiodice** – apar la intervale nedeterminate şi pot fi:
     - **repetative** – la intervale aleatorii;
     - **singulare** (unice) – de exemplu participarea la o licitaţie.
3. **nivelul ierarhic** de adoptare, grupează deciziile de nivel:
   - superior – echipa managerială;
   - mediu – compartiment;
   - inferior – formaţie de lucru.
4. **numărul persoanelor** ce fundamentează decizia, le grupează în decizii:
   - unipersonale (individuale) – se referă mai ales la probleme curente şi au tendinţa de reducere a ponderii în ansamblul procesului decizional.
   - de grup (colective) – se adoptă mai ales la nivel superior cu participarea şi a specialiştilor pe problemele respective.
5. **numărul criteriilor** decizionale le clasifică în decizii:
   - unicriteriale – în cazul problemelor curente simple;
   - multicriteriale – asigură o mai bună fundamentare.

Se apreciază, că la nivelul organizaţiilor cele mai frecvente şi eficiente decizii sunt cele

colective, multicriteriale, adoptate în condiţiile de risc.

7.4. Procesul decizional

Elaborarea unor decizii eficiente este rezultatul unui proces complex ce îmbină cunoştinţele teoretice cu experienţa practică a decidenţilor.

Procesul decizional este o componentă indestructibilă a procesului de management, constituit dintr-un ansamblu de activităţi ce se desfăşoară succesiv şi vizează pregătirea, elaborarea, adoptarea şi aplicarea deciziei.

El este structurat pe **etape**, în urma derulării cărora se obţine decizia:

1. **delimitarea şi precizarea** problemelor care trebuie rezolvate – vizează, configurarea cu claritate a obiectivului ce trebuie atins. În această etapă trebuie eliminate neînţelegerile, interferările şi interpretările eronate. Este o etapă foarte importantă şi dificilă în cadrul deciziilor strategice.

2. **documentarea şi selectarea** informaţiilor necesare – este premiza fundamentării unei decizii bune. Culegerea de informaţii se realizează din **surse** interne şi externe. Cele mai importante izvoare primare sunt:
   - documente contabile şi statistice (dări de seamă şi rapoarte);
   - prognoze;
   - studii de marketing;
   - date primite de la ministere;
   - date culese direct de la manageri, inclusiv de la angajaţii organizaţiei;
   - lucrări de specialitate;
   - acte normative etc.

   Datele culese se selectează pentru a obţine informaţii certe cu grad mare de integritate.
3. **prelucrarea datelor selectate** – presupune analiza informaţiilor selectate, evidenţiind aspectele cantitative şi calitative, evaluarea lor şi corelarea cu cele existente în banca de date.
4. **formularea variatelor decizionale** este etapa în care managerul trebuie să-şi pună în valoare întreaga sa capacitate profesională şi organizatorică. Pe baza datelor ce le are la dispoziţie va trebui să formuleze câteva posibile soluţii de rezolvare a problemei, evidenţiind punctele tari şi slabe ale fiecăreia, concepând astfel cel puţin două variante decizionale.
5. **alegerea variantei optime** – pe baza analizei cantitative şi calitative, a anticipării efectelor pe termen scurt şi lung se alege varianta apreciată ca cea mai bună, de preferat în urma consultării cu specialiştii şi viitori executanţi şi utilizarea metodelor matematice dacă se pretează.
6. **realizarea deciziei** – prin aplicarea ei în practică, presupune:
   - elaborarea programelor;
   - stabilirea căilor şi mijloacelor de înfăptuire;
   - transmiterea către executanţi;
   - controlul permanent a executanţilor şi pe faze;
   - evaluarea rezultatelor la final, pentru a sesiza factori şi cauze care au frânat sau diminuat efectele pozitive.

   Evaluarea permite obţinerea de informaţii ce pot declanşa noi decizii.

Prin urmare, procesul decizional trebuie privit ca un proces continuu ce asigură o conducere eficientă a organizaţiei.

7.5 Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Care este semnificaţia deciziei în actul conducerii?
2. Ce este decizia şi care sunt factorii primari ai acesteia?
3. Delimitaţi situaţiile decizionale şi explicaţi semnificaţia lor.
4. În ce condiţii o decizie este eficientă?
5. Ce importanţă are clasificarea deciziilor?

B. Alegeţi răspunsurile corecte:

1. Calitatea de decident într-o firmă o deţin prin definiţie**:**
   a. managerii şi salariaţii;
   b. angajaţii;
   c. angajaţii sau managerii;
   d. managerii de pe diferite trepte ierarhice.

2. O decizie eficientă trebuie să fie:
   a. autoritară;
   b. normativă;
   c. oportună;

d. omogenă.
3. Deciziile se adoptă în condiţii:
   a. normale;
   b. de risc;
   c. anormale;
   d. incertitudine.
4. Cele mai eficiente sunt deciziile:
   a. unicriteriale;
   b. individuale;
   c. aleatorii;
   d. colective.
5. Etapa decisivă în procesul decizional este:
   a. alegerea variatei optime;
   b. transpunerea în practică;
   c. prelucrarea datelor;
   d. culegerea şi selectarea datelor.

C. Teme pentru referate:

1. Locul şi rolul procesului decizional în activitatea de conducere
2. Semnificaţia sistemului decizional şi a componentelor lui.
3. Decizia optimă şi procesul adoptării ei.

Bibliografie

CONSTANTINESCU, D. A., UNGUREANU, A. M., GHENOIU, A., ROTARU, A., POPESCU, D., STOICA, A. – **Management comparat** – Ed. Colecţia Naţională, Bucureşti, 2000.
MĂRĂCINE, V. – **Decizii manageriale** – Ed. Economică, Bucureşti, 1998.
NICOLESCU, O. (coord.) – **Sistemul decizional al organizaţiei** – Ed. Economică, Bucureşti, 1998.
IONESCU, GH. GH., CAZAN, E., NEGRUŞA, A.L. – **Modelarea şi optimizarea deciziilor manageriale,** Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1999.

VIII. SISTEMUL METODELOR ŞI TEHNICILOR DE CONDUCERE

8.1. Conţinutul sistemului metodelor şi tehnicilor de management

Componentă metodologică a sistemului de management al organizaţiei, sistemul metodelor şi tehnicilor de conducere oferă modalităţile, mijloacele, instrumentele şi procedeele de aplicare a principiilor managementului modern. Exprimă căile specifice folosite de manageri pentru rezolvarea problemelor concrete ce apar în procesul de conducere al organizaţiei. Asigură menţinerea echilibrului organizaţiei prin utilizarea unor modalităţi adecvate de previzionare, organizare, coordonare, antrenare, control şi reglare a activităţilor desfăşurate în vederea înfăptuirii cu eficienţă a obiectivelor stabilite.

Metodele de conducere reprezintă mijloacele şi procedeele care indică modalităţi de desfăşurare a funcţiilor conducerii, de stabilire şi înfăptuire a obiectivelor.

Tehnicile de management reprezintă instrumentele prin care se soluţionează problemele conducerii. Sunt mijlocul de operaţionalizare a principiilor şi regulilor unei metode.

Funcţiile îndeplinite de sistemul metodelor şi tehnicilor de management:

- asigurarea suportului logistic, metodologic, pentru ansamblul proceselor de conducere.
- scientizarea activităţii de management;
- dezvoltarea potenţialului personalului organizaţiei.

8.2. Tipologia metodelor de conducere

Complexitatea activităţii de conducere impune alegerea celor mai potrivite căi de rezolvare a problemelor, utilizarea metodelor care aduc rezultate maxime cu cheltuielile minime. De aceea, este foarte important ca managerii să cunoască principalele **trăsături caracteristici** ale metodelor de conducere:

- vizează organizaţia în ansamblu şi se integrează în sistemul de management al acesteia, ca parte componentă, inseparabilă;
- au caracter ştiinţific;
- utilizarea lor se subordonează obiectivelor organizaţiei;
- sunt în consens cu principalele valori şi norme sociale şi politice, cu tradiţiile societăţii;
- au capacitatea de a se adopta la situaţiile concrete a fiecărei organizaţii;
- adesea permit comensurarea rezultatelor;
- se perfecţionează permanent.

Aplicarea cu eficienţă a metodelor de conducere presupune respectarea unor **condiţii** sau **cerinţe**:

- metodele să fie integrate în concepţia generală, cu privire la conducerea organizaţiei;
- formularea clară, precisă a obiectivelor ce se vor atinge;
- organizarea optimă a sistemului decizional;
- asigurarea concordanţei între conţinutul metodei şi situaţia concretă a organizaţiei;
- utilizarea noilor metode să nu perturbe procesul de conducere, ci să-l sprijine;

- pregătirea întregului proces de management şi a tuturor angajaţilor ce vor fi antrenaţi în aplicarea fiecărei metode.

Respectarea acestor cerinţe trebuie dublată de preocuparea managerilor de a cunoaşte noile metode, întrucât asistăm la profilarea acestora în ultimele decenii. Se apreciază, că specialiştii au la dispoziţie peste 300 de metode, din care trebuie să aleagă de fiecare dată pe aceea care răspunde cel mai bine situaţiei organizaţiei.

Numărul mare de metode de conducere elaborate, ne obligă să recurgem la o **clasificare** a acestora pentru a ne putea orienta în folosirea lor în practică, apelând la o serie de **criterii:**

I. **Sfera de acţiune** delimitează:

1. **metode generale** - care vizează ansamblul procesului de conducere, în care se includ:
   a. managementul prin obiective;
   b. managementul prin proiecte;
   c. managementul pe produs;
   d. managementul prin excepţii;
   e. managementul participativ.

2. **metode specifice** – care vizează cu prioritate o funcţie a procesului de management în care includ:
   a. metode previzionale;
   b. metode de stimulare a creativităţii;
   c. delegarea;
   d. şedinţa;
   e. diagnosticarea;
   f. tabloul de bord.

II. Fazele procesului de management delimitează:

4. **metode previzionale** – cele mai utilizate sunt metodele de:
   - extrapolare,
   - comparare;
   - reflexie;
   - explorare;
   - retroreacţie;
   - normative.

5. **metode operative** – cele mai des folosite sunt: managementul prin :
   - obiective;
   - proiecte;
   - rezultate;
   - cooperare.

III. Obiectivul urmărit, delimitează metode de:
   - optimizare a utilizării resurselor de muncă;
   - studiu a impactului tehnic şi tehnologic;
   - stimulare a creativităţii.

IV. Caracterul discursului ştiinţific delimitează metode:
   - matematice;
   - statistice;
   - sociologice;
   - cibernetice;
   - psihologice.

V. Speciile de operaţii logice pe care se bazează delimitează metode:
   - analitice şi sintetice;
   - deductive şi inductive.

Se observă că nu sunt foarte riguroase criteriile, unele metode se pot include în mai multe tipuri şi datorită multiplelor valenţe ale acestora. Ne propunem să ne referim la două categorii de

metode care se aplică cu mult succes în ultimele decenii în toate tipurile de organizaţii: economice şi non-profit, mari şi mici, indiferent de obiectul de activitate al acestora.

8.3. Metoda conducerii pe bază de obiective

A fost concepută în SUA, extinsă în perioada postbelică mai ales prin firmele de consulting şi aplicată cu mult succes de japonezi.

Premiza aplicării acestei metode a constituit întrepătrunderea obiectivelor organizaţiei cu cele ale subsistemelor, ceea ce implică cooperarea strânsă a trinomului: obiective – rezultate recompense/sancţiuni.

Aplicarea acestei metode **presupune:**

- stabilirea unui sistem de obiective ce se detaliază până la nivel de executant: obiective fundamentale ⇨obiective derivate de gradul I ⇨obiective derivate de gradul II ⇨obiective specifice ⇨obiective individuale;
- participarea angajaţilor la stabilirea obiectivelor pe care le vor înfăptui;
- individualizarea bugetelor de venituri şi cheltuieli pe subdiviziuni organizatorice;
- instituirea unui sistem de control bazat pe metoda abaterilor semnificative;
- corelarea recompenselor şi sancţiunilor cu rezultatele efective obţinute;
- modificări în mentalitatea personalului în ceea ce priveşte raportarea lor la obiective;
- urmărirea motivării concrete a personalului.

Elementele componente ale metodei**:**

- **sistemul de obiective;**
- **programele de acţiune** - elaborate la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice în funcţie de bugetul de venituri şi cheltuieli;
- **calendarele** – prin care se stabilesc corelaţiile între obiective şi momentul desfăşurării în timp, în vederea sincronizării acţiunilor ce se desfăşoară în diferite compartimente;
- **instrucţiunile** – exprimă concepţia conducerii cu privire la cadrul organizatoric al aplicării metodei.

Metoda se aplică pe mai multe **etape:**

1. stabilirea sistemului de obiective;
2. elaborarea celorlalte elemente componente: programe, calendare şi instrucţiuni;
3. adoptarea corespunzătoare a subsistemului organizatoric, informaţional şi decizional la caracteristicile obiectivelor stabilite;
4. urmărirea înfăptuirii obiectivelor;
5. evaluarea gradului de realizare a obiectivelor şi stabilirea recompenselor sau sancţiunilor corespunzătoare.

Experienţa arată că, deşi valorificarea potenţialului aplicării acestei metode are loc pe termen mai lung (adică 5 ani), avantajele ce se obţinem sunt stimulative pentru orice organizaţie.

Principalele **avantaje** ale metodei se concretizează în:

- stabilirea unor obiective realiste prin implicarea executanţilor;
- amplificarea motivării angajaţilor;
- întărirea responsabilităţii fiecărei subdiviziuni organizatorice;
- descentralizarea conducerii operative şi evitarea paralelismelor;
- creşterea evaziunii colectivelor şi favorizarea conducerii colective;
- promovarea stilului de conducere participativ etc.

Toate acestea contribuie direct la sporirea eficienţei organizaţiei.

8.4 Metode de stimulare a creativităţii

Metode cu o pronunţată încărcătură psiho-sociologică, metodele de stimulare a creativităţii cunosc în ultimele decenii o mare dezvoltare şi o tot mai largă aplicabilitate în toate tipurile de organizaţii. Ele pun accentul pe creativitatea personalului organizaţiei, pe capacitatea nelimitată a oamenilor de a produce idei noi, care coroborate pot conduce la obţinerea de soluţii inedite în rezolvarea cu maximă eficienţă a problemelor cu care se confruntă organizaţia.

Aceste metode se bazează pe antrenarea angajaţilor organizaţiei la emiterea de păreri cu privire la modalităţile de rezolvare a unor situaţii concrete ale organizaţiei.

În prezent sunt cunoscute peste 50 de metode capabile să stimuleze creativitatea, care se pot clasifică în două mari grupe:

1. **metode intuitive** –cele mai utilizate sunt:
- brainstorming;
- Phillips 6 X 6;
- Delphi;
- Sinectica;
- carnetul colectiv;
- tehnica micilor consilii;
- tehnica adnotării ideilor în timpul somnului;
- tehnica ochiului proaspăt.

2. **metode raţionale** – cele mai cunoscute sunt:
- concasarea;
- jocul de cuvinte;
- analogia;
- matricea descoperirilor;
- metoda (cutia) morfologică.

În practică, pe scară, larg se folosesc: brainstorming, Delphi şi Phillips 6X6.

Brainstorming (furtuna de idei sau asaltul creierilor) este tehnica de stimulare a creativităţii în grup în scopul obţinerii ideilor de la specialişti necesare găsirii unor soluţii de rezolvare a problemelor organizaţiei. Este foarte important să se asigure un climat favorabil exprimării libere a ideilor, fără nici un fel de reţinere de către fiecare participant, fără intervenţia critică a cuiva. Se aplică în trei etape ce vizează:
- identificarea problemei care face obiectul preocupărilor echipei manageriale şi a specialiştilor în domeniul respectiv:
- expunerea ideilor;
- evaluarea ideilor şi obţinerea astfel a unor soluţii.

Se organizează o şedinţă la care participă între 5 şi 12 persoane, specialişti în problemele identificate şi se alege un moderator care va urmări respectarea unor reguli elementare de conduită cum ar fi:
- aspectul informal al sentinţei;
- cadrul plăcut, intim, neinhibant;
- discuţii necenzurate, libere;
- atmosferă destinsă;
- interzicerea contrazicerii participanţilor;
- îndrumarea discuţiei către scopul propus;
- înregistrarea corectă, clară, concisă a tuturor ideilor prezentate;
- durata discuţiei convenabile - maxim o oră;
- de regulă fără participarea şefilor ierarhici ai participanţilor.

La finalul şedinţei se face evaluarea ideilor produse, care vor sta la baza soluţiilor adoptate în rezolvarea problemei.

Este o metodă uşor de aplicat, ce poate fi combinată cu alte metode (ex. analize) şi care sugerează adesea soluţii inedite.

Metoda Dephi, numită şi metoda **anchetelor iterative** permite îmbinarea avantajelor discuţiei în grup cu cele ale independenţei individului care poate să-şi exprime punctul de vedere personal, fără a avea impresia că este interpretat greşit de celălalt.

Se bazează pe un **chestionar** elaborat de specialişti, care formulează întrebări deschise ce permit intervievatului să-şi expună ideile. Grupul de experţi, care analizează răspunsurile şi le prelucrează prin diverse procedee, va elabora un nou chestionar în runda următoare pentru aprofundarea unor aspecte, pe care le analizează şi poate cere din nou participanţilor să-şi argumenteze opiniile. Se poate repeta până se ajunge de regulă la un anume consens în legătură cu obiectivul urmărit.

Metoda Phillips 6X6 se utilizează în grupuri mari, care sunt divizate în grupuri mici formate din 6 persoane care vor discuta timp de 6 minute o anumită problemă, după care se face inventarul ideilor. Există două variante:

- discuţii libere ce implică inventarierea tuturor ideilor care se evaluează ulterior;
- progresive – ideea expusă de un participant se discută, se analizează şi în final se admite şi se reţine sau se respinge.

Această metodă dă posibilitatea tuturor să-şi exprime ideile prezentate sintetic, clar precis, argumentat, oferind astfel rapid soluţii.

Toate metodele de stimulare a creativităţii sunt un mijloc simplu şi eficient prin care echipa managerială poate obţine soluţii fără eforturi deosebite materiale şi umane, soluţii care astfel ar rămâne necunoscute. De asemenea, sunt o modalitate de motivare a angajaţilor de a se preocupa de bunul mers al organizaţiei, de a se ataşa mai mult de aceasta, de a se face cunoscuţi mai bine de către conducători.

8.5. Întrebări de verificare a cunoştinţelor:

Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Ce reprezintă metodele de conducere şi ce condiţii trebuie respectate pentru utilizarea lor eficientă?
2. Prin ce se caracterizează metodele de conducere şi care sunt principalele criterii de clasificare?
3. De ce se utilizează pe scară largă metodele de stimulare a creativităţii?
4. Cum se aplică metoda pe bază de obiective?

Alegeţi răspunsul corect

Sunt metode de stimulare a creativităţii:

a. extrapolarea;
b. scenariul;
c. metode cibernetice;
d. Phillips 6X6.

Utilizarea chestionarului este specifică metodei:

a. de conducere pe bază de obiective,
b. Delphi;
c. concasare;
d. analogia.

Stabilirea bugetelor veniturilor şi cheltuielilor are semnificaţie în aplicarea metodei:

a. pe baza excepţiei;
b. pe baza cheltuielilor;
c. pe bază de proiecte;
d. pe bază de obiective.

Sunt metode generale de conducere:

a. diagnosticarea;
b. delegarea;

c. şedinţa;
d. managementul participativ.

După speciile de operaţii logice distingem metode:

a. inductive;
b. sintetice;
c. cibernetice;
d. prospective.

Teme pentru referate:

1. Rolul metodelor şi tehnicilor de conducere în procesul de management.
2. Importanţa metodelor prospective în activitatea de previziune.
3. Semnificaţia metodelor de stimulare a creativităţii în procesul decizional.

Bibliografie

NICOLESCU, O. – **Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei** – Ed. Economică, Bucureşti, 2000.
RUSSU, C. – **Management strategic** - Ed. All Beck. Bucureşti, 1999.
CORNESCU, I. MIHĂILESCU, S. STANCIU – **Management general** – Ed. Actami, Bucureşti 2001.

IX. MANAGERII ŞI STILUL DE CONDUCERE

9.1 Conceptul de manager

Succesul în afaceri depinde în foarte mare măsură de personalitate conducătorului organizaţiei şi de stilul de conducere promovat de către acesta. Dacă în epoca clasică, activitatea de conducere se realizează de către proprietarul organizaţiei, în epoca modernă aceasta se realizează în general de către specialiştii în domeniul managementului, care sunt salariaţi (desigur pot fi proprietari sau coproprietari ai firmei) şi poartă denumirea generică de **manageri**. Ca rezultat al revoluţiei manageriale, conducerea a devenit o **profesie** exercitată de persoane care în mod regulat şi organizat desfăşoară activităţi de coordonare şi dirijare a întregului personal al organizaţiei, de orientare către înfăptuirea obiectivelor prestabilite, de antrenare şi control a participanţilor la crearea, repartizarea, distribuirea şi consumul de bunuri şi servicii.

Practica a demonstrat că rezultatele activităţii unei organizaţii depind în măsură apreciabilă de capacitatea şi comportamentul managerului. De aceea, zic specialişti nu există firme cu rezultate bune sau proaste, ci există firme bine sau rău (prost) conduse, astfel spus, managerul este factorul esenţial în orice proces de management el influenţând direct activitatea colectivului pe care îl conduce.

Cu privire la conceptul de manager, există încă o serie de opinii, dar majoritatea concură la definirea **acestuia în accepţiunea următoare.**

Managerii sunt persoane care deţin efectiv funcţii de decizie, influenţează în mod direct acţiunile şi comportamentul altor persoane şi care au atribuţii de previzionare, organizare, coordonare, dispoziţie, comandă, motivare şi control în cadrul organizaţiei.

Deci, managerul nu este doar directorul general al firmei, ci orice persoană care ocupă o funcţie de conducere, la orice nivel (şef de echipă, birou, serviciu, secţie, compartiment, departament etc.) care exercită atributele conducerii în virtutea obiectivelor, competenţelor, responsabilităţilor cuprinse în acestea, care ia decizii ce vizează activitatea colectivului condus, decizii înfăptuite cu participarea nemijlocită a acestuia.

Pentru a obţine rezultate bune, managerul trebuie să fie profesionist, specializat în domeniul conducerii, să aibă o pregătire profesională, dar şi capacitatea reală de conducere. Aceasta înseamnă că managerul trebuie să dispună de o serie de **calităţi** indiferent de profesie, tipul, profilul şi natura organizaţiei în care lucrează, nivelul ierarhic pe care se află, calităţi pe care specialiştii le grupează în două **categorii:**

1. caracteristici specifice domeniului de activitate al organizaţiei, concretizate în:
- cunoştinţe profesionale;

- aptitudini de muncă;
- inteligenţă;
- memorie;
- spirit de observaţie;
- capacitate de concentrare etc.

2. caracteristici specifice activităţii de conducere, ce vizează:
- experienţă în muncă,
- aptitudini de conducere,
- capacitatea de a decide (a hotărî),
- abilitatea de a dirija oamenii,
- capacitatea de interpretare a informaţiilor,
- abilitatea de a conduce în colectiv,
- creativitatea şi receptivitatea la nou,
- spirit de ordine şi disciplină,
- stabilitate emoţională,
- spirit de observaţie, analiză şi sinteză,
- simţul datoriei,
- flexibilitate mentală etc.

Constatăm că aceste caracteristici ale unui bun manager se referă pe de-o parte la trăsături determinate de **personalitate** cum ar fi: aptitudini profesionale şi de conducere, temperament, caracter, ţin de profilul psihosocial al acestuia, iar pe de altă parte , la **calităţi intelectuale,** precum: inteligenţă, operativitate, imaginaţie, previziune, perspicacitate, tenacitate, seriozitate, curaj, energie, integritate, rezistenţă de stres etc.

Experienţa practică ne arată că unele din aceste calităţi sunt înnăscute (potenţial intelectual, trăsături caracterologice etc.) iar altele se dobândesc prin instrucţie şi educaţie (cunoştinţe manageriale, ştiinţifice, psihologice, sociologice etc.). Specialiştii au ajuns la concluzia, că cei mai buni manageri sunt cei care se nasc cu o serie de calităţi. Acestea sunt necesare dar nu şi suficiente pentru a deveni un bun manager, deoarece în prezent, orice manager are nevoie şi de multe cunoştinţe în domenii foarte diverse cum ar fi: management, economie, informatică, marketing, psihologie, sociologie, drept, comunicare etc. Ansamblul calităţilor pe care le posedă un manager şi pe care le pune în valoare în activitatea desfăşurată se exprimă în **capacitatea de conducere**. Aceasta reprezintă influenţa interpersonală pe care o exercită un conducător asupra subordonaţilor în procesul determinării şi înfăptuirii obiectivelor. În fapt, capacitatea de conducere reflectă potenţialul activităţii managerilor, în funcţie de care se pot delimita o serie de **tipuri** de manageri.

Cvasitotalitatea specialiştilor apreciază că în prezent, managerul ideal, se **defineşte** prin[20]:
- dublă profesionalizare: în domeniul în care activează şi în cel al conducerii;
- capacitatea de întreţinere şi amplificare a unor relaţii cu subordonaţii, benefice desfăşurării activităţii şi de creare şi asigurare a unui climat de muncă favorabil obţinerii de rezultate superioare;
- abilitatea de modelare a comportamentului subordonaţilor corespunzător necesităţilor organizatorice;
- autoritatea obţinută prin investire în funcţie de conducere, care este autoritatea formală şi care trebuie dublată de autoritate profesională şi chiar informală pentru a deveni eficientă;
- creativitate şi spirit inovator ce permit valorificarea imaginaţiei proprii şi a subalternilor, crearea şi aplicarea progresului tehnico-ştiinţific;
- forţa de a rezista la suprasolicitare, stres mai ales prin abilitatea de aplicare a metodelor moderne de conducere care vizează antrenarea şi participarea subalternilor la adoptarea şi aplicarea deciziilor;
- spirit de răspundere bazat pe simţul datoriei, loialităţii şi ataşamentului faţă de organizaţie, apreciere şi încredere în faţa subordonaţilor.

[20]V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu - Op. cit., p. 213-215

Toate aceste calităţi constituie suportul ce-i permite managerului să îndeplinească cu succes multiplele obligaţii ce-i revin în cadrul organizaţiei şi care reflectă de fapt numeroasele **roluri** pe care acesta „le joacă”, le interpretează în activitatea sa, în principal în trei domenii importante: informaţional, decizional şi interpersonal. Cele mai semnificative **roluri**[21] pe care le deţine, le interpretează managerul într-o organizaţie sunt:

1. decident - adoptă sau aprobă deciziile majore care vizează alocarea resurselor pentru atingerea obiectivelor stabilite (îndeplineşte rolul de **întreprinzător),** pentru corectarea disfuncţionalităţilor şi prevenirea apariţiei altora. De asemenea, apare atât în postura de **desiminator** de informaţii, hotărând ce, când, cum, cât, cui i se transmit informaţiile necesare desfăşurării eficiente a activităţii, cât şi în postura de **monitor**, ce controlează modul de înfăptuire a obiectivelor pentru a sesiza la timp apariţia abaterilor şi găsirea de soluţii rapide şi raţionale de înlăturare a acestora.

2. lider – reprezintă organizaţia atunci când intră în contact cu alte organizaţii, instituţii, sau persoane, fiind astfel şi purtătorul ei de cuvânt, iar uneori chiar negociator;

3. inovator – promotor al noutăţilor tehnico-ştiinţifice şi organizatorice;

4. ghid – (poate) conduce subalternii pe drumul cel mai bun către succes;

5. arbitru – în relaţiile, neînţelegerile, conflictele ce pot apare în colectiv, astfel încât să se păstreze un climat propice desfăşurării normale a activităţii organizaţiei;

6. consilier – în găsirea formelor, metodelor, căilor, mijloacelor, instrumentelor cele mai potrivite pentru fiecare situaţie în parte, dar şi sfătuitor al subalternilor în hotărârile personale pe care aceştia le iau;

7. educator – al întregului colectiv şi cu predilecţie al tinerilor şi noilor angajaţi pentru a se integra rapid şi în mentalitatea organizaţiei, pentru a-şi însuşi viziunea acesteia şi a o aplica cât mai eficient.

Desigur şi alte roluri le îndeplineşte un manager în cadrul organizaţiei, dar trebuie subliniat că esenţial este rolul de decident şi lider. De maniera în care managerul îşi îndeplineşte multiplele roluri depinde **poziţia** pe care colectivul i-o recunoaşte în fapt, el devenind **model** atunci când reuşeşte să-şi impună un stil propriu de conducere şi bine înţeles când obţine rezultatele care să satisfacă atât pe proprietar cât şi pe salariaţi.

Managerul model:

- acţionează corect şi competent,
- este receptiv la nou şi stimulator al creativităţii,
- este obiectiv în aprecierea subalternilor pe baza unor criterii,
- recunoaşte rolul colectivului în obţinerea rezultatelor bune,
- se preocupă de creşterea nivelului motivaţional,
- are un comportament flexibil,
- este un bun comunicator, ştiind să asculte şi să transmită mesaje,
- creează un climat propice activităţii,
- dezvoltă cultura managerială,
- se preocupă de educarea şi formarea subordonaţilor, dar şi de autoperfecţionare,
- se orientează către aspectele esenţiale ale activităţii şi conferă subordonaţilor posibilitatea de a-şi valorifica aptitudinile, deprinderile, cunoştinţele şi calităţile personale.

Poziţia managerului în organizaţie şi rolul acestuia în obţinerea performanţelor a constituit în ultimele decenii o preocupare a specialiştilor în domeniul managementului, care s-a concretizat în impunerea unui nou concept, **leadership.**

Cu privire la conţinutul şi implicaţiile acestuia se vehiculează în prezent o serie de opinii care converg către ideea că leadershipul exprimă „influenţa interpersonală pe care o exercită un manager asupra subordonaţilor în procesul stabilirii şi îndeosebi, al realizării obiectivelor[22].

[21] H. Mintzberg – Le management – Les Editions d’ Organisation, Paris 1990.
[22] O. Nicolaescu, I. Verboncu – **Management,** ediţia a III-a, Ed. Economică, Bucureşti, 2000, p. 508.

Leadershipul este un proces specific managementului, o stare de spirit pe care o creează şi induc managerii subordonaţilor şi trebuie privit ca unitate a laturii formale cu cea informală, care reflectă dimensiunea umană a managementului, oferind posibilitatea managerului să influenţeze şi să determine atitudinea grupului condus.

Principalii **factori** care determină leadershipul sunt:

1. caracteristicile personale ale leaderului ,

2. cunoştinţele profesionale,

3. situaţia organizaţiei,

4. mediul extern.

Ei influenţează atât direct cât şi indirect, pe termen scurt, mediu şi lung şi se reflectă în performanţele organizaţiei. Fiecare persoană are un comportament distinct ca răspuns la influenţele multiple pe care le receptează. Comportamentul specific al persoanelor care deţin o funcţie, de conducere se exprimă în stilul de conducere practicat de către fiecare manager.

9.2. Stilul de conducere

Orice manager are un mod specific de acţiune, un comportament propriu în procesul de conducere, un stil de conducere.

Stilul de conducere reflectă concepţia managerului cu privire la conducere, maniera concretă de exercitare a rolului pe care îl deţine în organizaţie, ansamblul caracteristicilor comportamentului de conducere.

Preocupările cu privire la conţinutul, determinaţii şi modul concret de exercitare a stilului de conducere datează din perioada interbelică şi ele aparţin nu doar specialiştilor din domeniul managementului, ci şi celor din domeniul psihologiei şi sociologiei. Cercetările capătă astfel caracter interdisciplinar, datorită **importanţei** pe care stilul de conducere îl are prin:

- efectele asupra cadrului psihosocial şi relaţional din organizaţie;
- capacitatea de influenţare a comportamentului subordonaţilor;
- orientarea întregii activităţi a colectivului;
- rezultatele obţinute de organizaţie în raport cu obiectivele stabilite.

Stilul de conducere este determinat de o serie **de factori**, cea mai semnificativă influenţă au:

- caracteristicile sistemului de conducere al organizaţiei;
- personalitatea managerului privită ca unitate a însuşirilor individuale, a comportamentului şi aprecierii sociale;
- amploarea competenţelor acordate;
- potenţialul şi pregătirea subordonaţilor;
- natura proceselor de muncă;
- mediul ambiant în care acţionează organizaţia etc.

Caracterizarea stilului de conducere se poate face pornind de la **dimensiunile** acestuia:

1. capacitatea profesională a managerului – reflectă cunoştinţele profesionale în raport cu exigenţele, dar şi capacitatea de a asimila noi cunoştinţe şi de a face faţă creator unor noi situaţii;

2. capacitatea organizatorică – evidenţiază spiritul de ordine şi disciplină, de coordonare, planificare a propriei activităţi şi a altora, operativitate, perspicacitate, responsabilitate, fermitate, principialitate, pricepere etc;

3. delegarea de autorităţi – arată gradul în care managerul împuterniceşte unii membri ai colectivului să ia singuri decizii, exprimând tendinţa de centralizare sau descentralizare a conducerii;

4. modul de concepere şi exercitare a controlului – va impune un stil de factură autoritară printr-un control excesiv sau unul de factură democratică prin controlul participativ, colectiv sau individual.

5. practicile de adoptare a deciziilor - cele mai utilizate sunt:

- **autoritare** – când o decizie se ia doar de către conducător singular;
- **democratice** – când conducătorul se consultă cu fiecare subordonat separat şi apoi adoptă decizia;
- **democrat** – **consultative** – când conducătorul se consultă cu întregul colectiv, dar el adoptă decizia;
- **democrat-participative** – când se discută în colectiv, iar decizia este rezultatul consensului la care se ajunge în urma dezbaterii în colectiv;

6. atitudinea faţă de nivelurile ierarhice superioare – poate fi:

- **pasivă** – acceptare fără comentarii a tuturor sarcinilor primite de la managerul ierarhic superior;
- **activă** – de asumare conştientă şi responsabilă a sarcinilor primite, de informarea clară şi realistă a organelor superioare asupra rezultatelor şi deficienţelor ce apar în procesul transpunerii în practică.

Pe baza acestor dimensiuni se poate structura şi caracteriza stilurile de conducere şi profilurile conducătorilor.

Ca rezultat al cercetărilor întreprinse de numeroşi specialişti, în literatura de specialitate întâlnim numeroase **clasificări** ale stilurilor de conducere în funcţie de diverse criterii alese ce pun în evidenţă şi tipuri de manageri.

Cele mai interesante **criterii** sunt:

1. **Modul de adoptare a deciziilor** – stă la baza unei clarificări devenită clasică în literatura de specialitate, aparţinând lui Kurt Lewin, care delimitează trei tipuri de stiluri de conducere:

- stilul **autoritar** sau **autocrat** caracterizat prin centralizarea autorităţii managerului ce adoptă cu predilecţie, decizii unipersonale.
- stilul **democratic** – caracterizat prin marea încredere în subordonaţi şi stimularea capacităţii creative a acestora.
- stilul **liber** – caracterizat prin lipsa totală de participare a managerilor.

2. **Valorile** care orientează activitatea conducătorilor – stau la baza a două clasificări:

a. clasificarea **bidimensională** a lui R. R. Blake şi J. S. Mouton care delimitează stilurile de conducere în funcţie de orientarea managerilor spre **producţie** sau spre **personal**.

b. clasificarea **tridimensională** a lui J. Reddin care delimitează stilurile de conducere în funcţie de orientarea managerului spre **sarcină** (scop), **contacte umane** şi spre **randament** şi desemnează următoarele tipuri de manageri:

- negativ;
- birocrat;
- altruist;
- autocrat;
- autocrat binevoitor;
- promotor;
- ezitant;
- realizator.

3. **Eficienţa** – stă la baza clasificării în două mari categorii:

a. manageri cu stiluri eficiente:

- organizatorul;
- participativul;
- întreprinzătorul;
- realistul;
- maximalistul.

b. manageri cu stiluri de conducere ineficiente:
- birocratul;
- paternalistul;
- tehnocratul;
- oportunistul;
- utopistul.

Desigur, există numeroase opinii referitoare la clasificarea stilurilor de conducere. Considerăm că trebuie amintite **teoria lui x şi y** a americanului Douglas Mc Gregor şi **teoria lui Z** a japonezului William Ouchi.

În practică fiecare manager îşi propune să aplice stilul de conducere pe care îl consideră cel mai eficient în situaţia dată. Ca urmare, numai în teorie, delimităm cu claritate stiluri de conducere şi tipuri de conducători, dar în practică, putem aprecia că un manager pare să aplice un stil: democrat, autoritar cu două variante (utilizat de manageri bine pregătiţi şi slab pregătiţi), permisiv sau paternalist (specific japonez) etc. De fapt, contează nu ce stil practică, ci cât de eficient este, întrucât stilul de conducere are implicaţii directe sau indirecte, pe termen scurt sau lung în toate aspectele activităţii organizaţiei în plan economic, social, organizatoric, metodologic, al relaţiilor psiho-sociale etc. ce se reflectă atât în efectele pozitive cât şi în cele negative.

Cele mai utilizate **criterii** care se au în vedere în aprecierea eficienţei stilurilor de conducere sunt:
- ponderea efectelor pozitive şi negative;
- consecinţele pe termen scurt şi lung;
- gradul de adecvare la particularităţile organizaţiei.

În organizaţiile economice, eficienţa stilului de conducere se poate evalua cu ajutorul unor **indicatori** prin care se măsură performanţele activităţii; mare relevanţă au în acest sens:
- rata profitului;
- productivitatea muncii;
- ponderea salariilor în costuri;
- potenţialul de dezvoltare/creştere;
- profitabilitatea acţiunilor sau părţilor sociale;
- perioada de rambursare a datoriilor;
- perioada de recuperare a creanţelor etc.

Deoarece condiţiile în care-şi desfăşoară activitatea organizaţiile sunt foarte diverse, iar mediul extern şi cel intern au influenţă deosebită asupra manierei de practicare a unui anumit stil de conducere, specialiştii au ajuns la concluzia, că nu se pot formula principii generale a căror respectare să asigure organizaţiei o conducere eficientă prin practicarea unui anume stil de conducere. Dar, o serie de concluzii la care specialiştii au ajuns, pot fi utile managerilor în activitatea lor şi apreciată ca **recomandări:**[23]
- cunoaşterea profundă a situaţiei organizaţiei;
- elaborarea şi utilizarea unui sistem informaţional eficient;
- formularea clară a obiectivelor;
- utilizarea metodelor şi tehnicilor de conducere adecvate;
- orientarea managerilor de nivel superior către aspectele esenţiale;
- utilizarea raţională a timpului managerilor;
- receptivitatea la nou;
- sporirea nivelului motivaţional;
- educarea şi formarea subordonaţilor;
- obiectivitatea aprecierilor etc.

Pe baza acestor recomandări, care reprezintă sinteza experienţei în conducerea organizaţiei, orice manager în funcţie de particularităţile organizaţiei poate să-şi adapteze stilul de conducere şi astfel să obţină rezultate cât mai bune.

---

[23] V. Cornescu, I. Mihăilescu, S.Stanciu – Op. cit pag. 235-239.

9. 3. Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Cine poate fi considerat manager într-o organizaţie?
2. Ce calităţi trebuie să aibă un bun manager?
3. Care sunt dimensiunile stilului de conducere?
4. Cum se poate aprecia eficienţa stilului de conducere?

B. Alegeţi răspunsul corect:

1. Poate fi manager orice persoană care:
- **a.** este şi patron
- **b.** este şi acţionar
- **c.** decide ce are el de făcut
- **d.** deţine o funcţie de conducere.

2. Care din elementele evidenţiate nu constituie determinaţii ai leardeshipului:
- **a.** caracteristicile personale
- **b.** cunoştinţe profesionale
- **c.** mediul de afaceri
- **d.** conjuctura economică.

3. Un manager ideal se defineşte prin:
- **a.** tripla profesionalizare
- **b.** abilitate
- **c.** autoritate
- **d.** spirit novator.

4. Practică un stil de conducere eficient, managerul:
- **a.** tehnocrat
- **b.** paternalist
- **c.** organizator
- **d.** maximalist.

5. Managerul joacă rolul de:
- **a.** executant
- **b.** educator
- **c.** monitor şi executant
- **d.** arbitru.

C. Teme pentru referat:

1. Semnificaţia teoriilor X, Y şi Z.
2. Caracterizarea principalelor tipuri de manageri.
3. Raportul management – leadership

Bibliografie:

CORNESCU V., MIHĂILESCU I., S. STANCIU, **Management general**, Ed. Actami, Bucureşti, 2001.

VERBONCU, I. – **Manageri şi management** – Ed. Economică, Bucureşti, 2000.

IONESCU, GH. GH., CAZACU, E., NEGRUŞA, A.L. – **Management organizaţional**, Ed. Tribuna Economică, Bucureşti, 2001.

X. COMUNICAREA ORGANIZAŢIONALĂ

10.1. Conţinutul şi semnificaţia comunicării organizaţionale

Caracteristică specific umană, comunicarea este liantul indivizilor dintr-o colectivitate, ce oferă posibilitatea cunoaşterii opiniilor acestora, a omogenizării sub aspect psiho-social, asigurând funcţionarea normală a colectivului, indiferent de mărimea şi natura sa.

Comunicarea este un proces de transfer de informaţii între emiţător şi receptor printr-un anumit canal. Ea poate fi privită din perspectiva relaţiilor de comunicare dintre indivizi - **comunicare interpersonală** - dar şi a relaţiilor din cadrul structurilor organizatorice - **comunicare organizaţională** - care desigur include comunicarea dintre persoane.

Comunicarea organizaţională este un proces, de regulă intenţionat, de schimb de mesaje între persoane, grupuri şi niveluri organizatorice din cadrul organizaţiei cu scopul înfăptuirii atât a obiectivelor individuale cât şi a celor colective.

Esenţial este ca în cadrul organizaţiei să se realizeze o **comunicare eficientă**, care „apare atunci când oamenii potriviţi primesc la timp informaţia potrivită”[24]. Aceasta presupune stabilirea unei corespondenţe biunivoce într-un univers spaţial-temporal ce include transfer de informaţii de la expeditorul ce exprimă un gând către destinatarul care trebuie să-l înţeleagă aşa cum a intenţionat emitentul. De obicei, emiţătorul tinde să modifice prin mesajul transmis comportamentul receptorului în planul acţiunilor sale.

Comunicarea constituie **premisa** exercitării activităţii de management, a funcţiilor procesului de management. Numai o comunicare eficientă face posibilă planificarea şi programarea, coordonarea şi controlul, motivarea, consultarea şi participarea activă a membrilor organizaţiei la înfăptuirea scopurilor propuse. Fiecare moment din activitatea organizaţiei se bazează pe comunicare eficientă, ca modalitate de focalizare şi corelare a eforturilor.

Comunicarea organizaţională apare la **toate nivelurile conducerii**, se realizează pe toate treptele ierarhice şi între acestea, atât pe orizontală cât şi pe verticală.

Comunicarea managerială este un proces fundamental de interacţiune reciprocă bazată pe feed-back, în care managerii de la orice nivel transmit idei, sentimente, decizii subordonaţilor cu posibilitatea verificării manierei de receptare a mesajului de către aceştia. Ea influenţează şi

[24] Garry Johnes, **Comportamentul organizaţional**, Ed. Economică, Bucureşti, 1998, p.327.

modifică percepţii, atitudini, comportamente, sentimente, opinii ale indivizilor şi grupurilor şi de aceea constituie o cale prin care oamenii îşi corelează în mod sinergic eforturile.

Ca stare de spirit şi instrument al conducerii, comunicarea managerială este **prezentă în toate aspectele muncii managerilor**, asigurând operaţionalizarea funcţiilor managementului, sporirea performanţelor individuale şi colective, statornicirea unor relaţii corecte şi eficiente între angajaţi atât pe orizontală, cât şi pe verticală. Ea este esenţială pentru raporturile managerului cu mediul ambiant, pentru accesul acestuia la sursele informaţionale.

Specialiştii apreciază că în activitatea sa concretă managerul are diferite **roluri**[25] în funcţie de modul în care comunică şi anume:

- **roluri interpersonale**, ce se exprimă în relaţiile lui cu angajaţii. Managerul poate juca rolul de: lider, persoană de legătură sau figură de reprezentare.

- **roluri informaţionale**, ce se concretizează în acţiunile de creare şi dezvoltare a reţelei informaţionale. Managerul poate îndeplini rolul de: monitor, desiminator de informaţie sau purtător de cuvânt.

- **roluri decizionale**, ce se manifestă în momentele alegerii variantei optime. Managerul va fi: întreprinzător, rezolvator de disfuncţionalităţi, responsabil cu alocarea de resurse sau negociator.

Pentru îndeplinirea cu succes a acestor roluri, managerul trebuie să se bazeze pe următoarele **funcţiuni** ale comunicării[26]:

- informare - de monitorizare a informaţiilor interne şi externe obţinute prin toate mijloacele posibile;

- comandă şi instruire - de asigurare a unităţii şi continuităţii acţiunilor colectivului în direcţia obiectivelor stabilite;

- influenţare şi convingere, îndrumare şi sfătuire - de control asupra informaţiei şi comportamentului angajaţilor;

- integrare şi menţinere a informaţiilor care asigură eficienţa activităţii organizaţiei.

Maniera de exprimare a acestor funcţiuni ale comunicării în activitatea concretă a fiecărui manager depinde de capacitatea de comunicare a acestuia, de abilitatea lui de a fi bun comunicator, de a valorifica eficient informaţiile de care dispune la un moment dat.

Un manager pentru a fi **un bun comunicator** trebuie: să ştie, să întrebe, să răspundă, să-şi spună punctul de vedere, să se informeze şi să informeze la rândul lui, să asculte, să consulte, să se documenteze, să înţeleagă şi să asigure cele mai eficiente relaţii cu subordonaţii, superiorii şi egalii (colegii aflaţi pe acelaşi nivel ierarhic). El dispune de o serie de sisteme de transmisie şi procedee de comunicare pe care le poate pune în acţiune, le poate dirija, fructifica şi controla în vederea atingerii obiectivelor asumate.

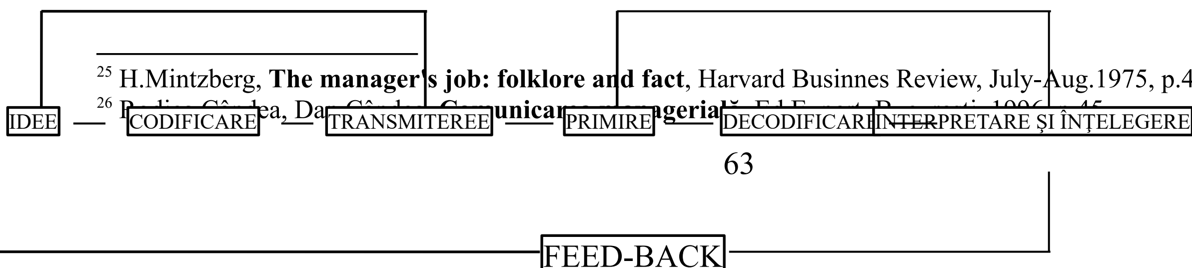
Studiile efectuate în organizaţii din ţările performante arată că, pentru un manager de succes, **ponderea activităţilor de comunicare** este foarte mare, ele acaparând între 55-95% din timpul lui. In medie, un manager foloseşte peste 70% din timp pentru a vorbi, asculta, scrie şi citi, deci pentru a comunica. Această pondere diferă în funcţie de poziţia ierarhică a managerului şi este cu atât mai mare cu cât el se află pe un nivel ierarhic mai înalt.

10.2. Bazele comunicării organizaţionale

Comunicarea este un proces de mare complexitate, dificil de descifrat, ceea ce impune simplificarea lui pentru a-l putea înţelege. Acest proces cu verigi sensibile se realizează în două **etape** semnificative:

- **prima etapă** o reprezintă transferul unui gând, idee sau ordin de către emiţător către receptor.

- **a doua etapă** constă în transformarea de către receptor a mesajului primit în gândire.



[25] H.Mintzberg, **The manager's job: folklore and fact**, Harvard Businnes Review, July-Aug.1975, p.49.

[26] Rodica Cândea, Dan Cândea, **Comunicarea managerială**, Ed.Expert, Bucureşti, 1996, p.45.

EMITENT RECEPTOR

Etapele procesului de comunicare

Procesul de comunicare poate fi:

- **unilateral** - când are un singur sens, de la expeditor la destinatar, deoarece se apreciază inutilă verificarea răspunsului. De exemplu, în cazuri de urgenţă în care ordinul superiorului se execută, nu se discută pentru a nu se pierde timpul;

- **bilateral** - când se realizează în anumite sensuri, apare feed-back-ul ce oferă posibilitatea intervenţiilor receptorului în vederea înţelegerii exacte a mesajului. Deşi presupune timp mai lung de desfăşurare, asigură o calitate mai bună a comunicării.

Un model complex de comunicare va include următoarele **elemente,** ce au roluri şi poziţii diferite în procesul de comunicare[27]:

- emiţătorul şi receptorul - sunt componentele principale ale oricărei comunicări.
- mesajul şi mijlocul de transmitere - sunt instrumente esenţiale ale comunicării.
- codificarea, decodificarea, răspunsul şi reacţia inversă - sunt funcţii primare ale comunicării.
- bruiajul - este zgomotul din sistem.

Să vedem ce semnificaţie are fiecare **element**:

1. **emiţătorul** - este sursa de informaţii, punctul de pornire, unde este generată ideea ce va fi transmisă. Orice persoană se poate afla în această postură şi ea alege canalul de comunicare după ce a formulat mesajul. Fiecare mesaj urmăreşte o finalitate care poate fi o înştiinţare, o solicitare, o convingere, o motivare. El constituie esenţa comunicării de care depinde atingerea rezultatului scontat.

2. **codificarea** - procesul de convertire a ideii într-o formă simbolică ce se poate apoi expedia. Forma simbol se exprimă prin cuvinte rostite, imagini sau gesturi ce pot fi înţelese atât de emiţător cât şi de receptor.

3. **mesajul** - este ideea, informaţia ce trebuie transmisă, care a fost codificată într-un simbol ce poate fi transmis. În general, mesajul este o combinaţie de imagini, sunete şi cuvinte.

4. **canalul de comunicare** - calea, drumul pe care circulă mesajul. Canalele pot fi prestabilite:

- **formale** (oficiale) care de regulă se suprapun relaţiilor organizaţionale,
- **adiţionale** - neformale (neoficiale) care nu sunt impuse şi se stabilesc pe alte baze (preferinţe, interese).

5. **mijlocul de transmitere** - este suportul mesajului, prin care urmează să fie difuzat. În general, canalele de comunicare prin care mesajul trece de la emiţător la receptor sunt considerate vehiculele comunicării. Cele mai uzitate sunt: telefonul, telexul, telefaxul, poşta electronică etc.

[27] Ph.Kotler, **Managementul marketingului**, Ed. Teora, Bucureşti, 1997, p.816-817.

6. **decodificarea** - este procesul invers al codificării, prin care receptorul interpretează mesajul, atribuind simbolurilor codificate de emiţător un anumit înţeles, sens, încercând să descopere ideea mesajului transmis. Uneori, receptorul conferă mesajului altă semnificaţiei decât cea transmisă de emiţător din varii motive: grad mare de abstractizare, codificare neclară, suport inadecvat, prezentare prea sofisticată pentru nivelul de înţelegere al receptorului.

7. **receptorul** - este destinatarul mesajului. Cel ce primeşte mesajul este auditoriul format din persoanele ce recepţionează mesajul - manageri sau executanţi.

8. **răspunsul** - este maniera în care reacţionează la mesaj, atitudinea receptorului faţă de acesta. Poate să nu aibă nici o reacţie din diverse motive, poate să aibă o reacţie de respingere, sau poate avea mai multe răspunsuri.

9. **reacţie inversă** (feed-back) - este partea răspunsului dat de receptor emiţătorului prin diverse mijloace, direct sau indirect.

10. **zgomotul de fond** - este bruiajul ce apare pe canalul de comunicare sau decodificare incorectă, ce face ca să primească un mesaj diferit faţă de cel transmis (şi iese ca la telefonul fără fir - jocul din copilărie atât de amuzant).

Calitatea comunicării manageriale este influenţată de o serie de **factori** care pot stimula sau inhiba comunicarea, cum ar fi:

- educaţia receptorului;
- timpul afectat de către emiţător elaborării mesajului;
- stilul de lucru al managerului;
- personalitatea angajaţilor;
- factori psihologici, geografici (care impun de obicei forma de comunicare);
- parametrii structurii organizatorice;
- modul de proiectare şi funcţionare a sistemului informaţional;
- mediul ambiant în care îşi desfăşoară activitatea organizaţia etc.

Pentru fiecare manager, cunoaşterea şi analiza acestor factori are mare importanţă, deoarece de calitatea comunicării depinde modul de acţiune al subalternilor.

Mesajul pe care emitentul îl transmite receptorului se poate prezenta sub formă: scrisă, orală şi neverbală (nonverbală). Fiecare din aceste trei **forme** prezintă o serie de avantaje şi dezavantaje.

1. - **Comunicarea scrisă** foloseşte limbajul scris cu ajutorul cuvintelor, care rămâne înregistrat, dar uneori poate ajunge la destinatari neintenţionaţi. În cadrul organizaţiilor este inevitabilă această formă. Ea se concretizează în documente precum: note, circulare, rapoarte, propuneri, decizii, scrisori etc. Se **caracterizează** prin:

- lizibilitate (mesaj uşor de citit);
- corectitudine;
- adecvare;
- gândire.

Are **avantajul** unei pregătiri atente a mesajului, care îi conferă claritate, precizie şi posibilitatea utilizării unor procedee corespunzătoare. Marele **dezavantaj** constă în faptul că necesită mult timp pentru retroreacţie, iar costurile sunt ridicate, atât cele directe (hârtie, tipar, transmitere), cât şi cele indirecte (arhivare, deteriorarea mediului). Pentru a fi eficientă, comunicarea scrisă trebuie să emane o atitudine pozitivă care ţine de: politeţe, consideraţie, claritate, concizie, completitudine şi mod de organizare[28].

2. - **Comunicarea orală** foloseşte limbajul verbal şi este utilizată pe scară foarte largă, reprezintă aproximativ 70-75% din timpul destinat comunicării de către manageri. Interlocutorul poate fi **o persoană** - comunicare faţă-n faţă (interpersonală, care poate fi şi interactivă) sau **un grup** (comunicare în faţa unui auditoriu). În general, comunicarea verbală include[29]: relatări despre evenimente, împrejurări, sentimente şi reacţii, părerile despre oricine şi orice; opinii.

---

[28] Rodica Cândea, D.Cândea, **op.cit.**, p.224.

[29] T.Zorlenţean, E.Burduş, G.Căprărescu, **op.cit.**, p.580.

Această modalitate de comunicare prezintă o serie de **avantaje**: schimb rapid de informaţii directe, adeseori sub forma dialogului, personalizarea relaţiei şef-subaltern, flexibilitatea exprimării, folosirea chiar a jargonului (limbaj specializat al unei colectivităţi), costuri mai reduse etc.

Adresarea verbală are şi **dezavantaje** legate de faptul că dialogul poate conduce la pierdere de timp şi nu se încheie întotdeauna cu acordul părţilor, iar în cazul transmiterii succesive prin trepte ierarhice se poate pierde şi o parte a informaţiilor, deoarece sunt filtrate de fiecare şef ierarhic.

3. - **Comunicarea nonverbală** constă în transmiterea mesajelor prin alt mijloc decât scrisul sau vorbitul cum ar fi: gesturi, mimică, mişcări ale corpului etc. şi care sunt de fapt "mesaje parţiale sau adiţionale ce completează conţinutul mesajelor verbale"[30]. Poate fi un mijloc eficient de descifrare a mesajelor pe care le transmite emitentul.

Limbajele neverbale completate de limbajul **paraverbal** (este o formă vocală de limbaj neverbal precum: inflexiunea şi tonalitatea vocii, ritmul de vorbire, modul de accentuare a cuvintelor, pauzele între cuvinte etc.) apelează la toate simţurile noastre[31] şi se bazează pe seturi de simboluri care pot avea un înţeles clar sau ambiguu. **Tipuri** de comunicare neverbală sunt[32]:

- comunicarea senzorială - se bazează pe ceea ce recepţionăm prin intermediul simţurilor;
- comunicarea estetică - comunică diferite emoţii artistice;
- comunicarea însemnelor (insigne, fanioane, uniforme) şi simbolurilor (titulatură, decoraţii).

Cele mai utilizate mijloace de transmitere a mesajelor nonverbale sunt: limbajul corpului (expresia facială, contactul ochilor, poziţia fizică mai ales a capului şi mâinilor), recuzita (decorul biroului, modul de folosire a spaţiului), hainele (îmbrăcămintea).

În proporţie de 55% omul se exprimă prin limbaje neverbale, 38% prin limbaj paraverbal şi doar 7% prin limbaj verbal. Prin urmare, managerii trebuie să acorde atenţie deosebită comunicării neverbale pentru a putea comunica eficient cu subalternii. De fapt, eficienţa comunicării depinde de abilitatea managerului de a combina cuvântul scris şi verbal cu limbajul neverbal şi paraverbal pentru a exprima cu claritate sensul mesajului transmis.

Tipurile comunicării organizaţionale le putem determina cu ajutorul unor **criterii:**

1. - în funcţie de **sensul** comunicării ce trebuie să urmărească strict circuitul ierarhic (liniile de autoritate şi relaţiile de raportare formală) distingem:

a - **comunicare descendentă** - fluxul de informaţii circulă de la vârf spre baza organizaţiei, de la organele de conducere superioară către nivelurile de execuţie. Se realizează pe cale **orală** (sub forma instrucţiunilor, întâlnirilor, discursurilor, convorbirilor telefonice etc.) şi **scrisă** (prin circulare, decizii, reglementări, scrisori, buletine informative etc.). Este forma tradiţională de comunicare şi predomină în organizaţiile în care se aplică stilul autoritar de conducere, în cazul comunicării unilaterale.

b - **comunicare ascendentă** - fluxul de informaţii circulă de la bază către vârf, de la executanţi către conducători, sub forma ideilor, propunerilor, raportărilor, solicitărilor, nemulţumirilor, reclamaţiilor, zvonurilor etc. Are rol important, deoarece atestă maniera de receptare a mesajelor transmise anterior de conducere şi indică starea de spirit din organizaţie.

c - **comunicarea laterală** (pe orizontală) - fluxul de informaţii circulă între persoane sau compartimente aflate pe acelaşi nivel ierarhic, de obicei ca mijloc de coordonare a eforturilor în realizarea unor obiective comune.

d - **comunicarea încrucişată** (în diagonală sau oblic) - fluxul de informaţii circulă între persoane aflate la diferite niveluri organizatorice.

2. - în funcţie de **gradul de oficializare** delimităm:

a - **comunicarea formală** - fluxul de informaţii urmează liniile de autoritate oficiale din organigramă stabilite prin regulamentul de organizare şi funcţionare a organizaţiei. Include

---

[30] M.A.Hitt, R.D.Middlemist, R.L.Mathis, **Management. Concepts and Effective Practice**, West Publishing Company, N.Y., 1989, p.413.

[31] R.Cândea, D.Cândea, **op.cit.**, p.28.

[32] Ibidem, p.140.

totalitatea mesajelor care circulă în cele patru sensuri explicate mai sus, care asigură ordinea şi disciplina necesară funcţionării normale a fiecărei organizaţii.

b - **comunicarea informală** (neoficială) - se manifestă mai ales prin zvonuri şi bârfe, care apar datorită ineficienţei comunicării formale, fie din lipsă de informaţii, fie din informaţii trunchiate şi ambigue care stârnesc curiozitatea. Comunicarea informală intervine de obicei când cea formală se află în stare necorespunzătoare. În anumite situaţii, comunicarea informală suplineşte deficienţele comunicării informale.

3. - în funcţie de **maniera** de desfăşurare, comunicarea poate fi:

a - **comunicare directă** (personală) - care pune faţă în faţă emitentul şi receptorul. Ea se realizează **unilateral** când managerul transmite ordine, fără a solicita un răspuns, unei persoane sau grup (reuniune, şedinţe) sau **bilateral** (reciproc) când apare feed-back-ul, ce permite evaluarea imediată a modului de recepţionare a mesajului.

Se apreciază că este cea mai eficientă, sigură şi rapidă comunicarea directă reciprocă, deoarece asigură un climat favorabil desfăşurării activităţii, bazat pe înţelegere şi încredere reciprocă.

b - **comunicarea indirectă** (impersonală) - se realizează prin intermediul unui mijloc de transmitere al mesajelor. Aceasta poate fi: **reciprocă**, dacă se înfăptuieşte prin telefon, radio, televiziune, poştă electronică care permite feed-back-ul, sau **unilaterală**, prin documente scrise, discursuri, filme, care nu permit un răspuns din partea receptorului.

Cunoaşterea avantajelor şi dezavantajelor fiecărui tip de comunicaţie permite managerului să realizeze o combinaţie raţională şi eficientă a formelor de comunicare pe care să le utilizeze în fiecare situaţie.

10.3. Îmbunătăţirea comunicării organizaţionale

Comunicarea managerială eficientă presupune cunoaşterea reciprocă a acestora, confruntarea, concilierea şi armonizarea opiniilor lor.

În calea unei comunicări eficiente se interpun o serie de **obstacole** ce trebuie depăşite cu abilitate pentru a nu se ajunge la blocaje. Ele sunt rezultatul factorilor generali, ce impun bariere comune pe care oamenii le aşează în calea comunicării sau al factorilor specifici procesului de management.

Cele mai frecvente obstacole sunt de natură:

- **personală** - fiecare individ are o personalitate unică, generată de moştenirea genetică, mediu şi experienţă, care îi conferă o manieră proprie de comunicare;

- **fizică** - legate de caracteristicile individului, starea lui fizică, dar şi mediul în care are loc comunicaţia;

- **socială** - referitoare la obiceiuri, tradiţii, model social (rural, urban), religie, statut social (mesajul unui manager de rang înalt este considerat real, corect, chiar dacă uneori este incomplet, fals);

- **culturală** - vizează nivelul de pregătire, limbajul, vocabularul;

- **semantică** - apariţia unor neînţelegeri generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite, sau a unor cuvinte diferite în acelaşi mod, a neologismelor, a jargonului, a expresiilor strict tehnice;

- **cognitivă** - apariţia conflictelor interne datorate unor informaţii incompatibile cu sistemul de valori al individului, cu deciziile anterioare;

- **psihologică** - legate de particularităţi ale comportamentului uman: emotivitate, timiditate, agresivitate, afectivitate. Percepţia proprie a fiecărui individ este considerată cea mai importantă barieră în interpretarea mesajului primit, pentru că oamenii folosesc propriile repere şi concepte în judecarea altora;

- **ambientală** - contextul în care are loc comunicarea. **Zgomotul** reprezentat de sunete puternice şi discordante impietează transmiterea şi mai ales receptarea corectă şi completă a mesajului;

- **managerială** - generate atât de manageri cât şi de subordonaţi. "Problemele" de comunicare între şefi şi subordonaţi sunt provocate de: capacitatea insuficientă de transmitere a informaţiilor şi capacitatea redusă de ascultare a managerilor, rezerva subordonaţilor de exprimare a părerilor, neobişnuinţa de comunicare, neconcordanţa dintre cerinţele comunicării şi posibilităţile subordonaţilor, frecvenţa modificărilor în sistemul de comunicare;

- organizatorică - provoacă deficienţe în circuit ierarhic. Comunicarea informală, filtrarea (tendinţa de a dilua sau opri la un moment dat un mesaj aflat în curs de transmitere) şi lipsa timpului conduc la apariţia canalelor de comunicare în afara celor rezultate din ordinea ierarhică.

Toate aceste obstacole provoacă perturbaţii în cadrul procesului de comunicare, ce apar în timpul emiterii mesajului, de-a lungul canalului de comunicare, dar şi la recepţia lui.

Atât **perturbaţiile externe**, care ţin de mediul fizic de comunicare, distanţă, timp, structura reţelelor de comunicare etc., cât şi **perturbaţiile interne** care sunt legate de natura umană, percepţia mesajelor, tendinţa de evaluare a mesajelor, limitele individuale etc. trebuie identificate, analizate şi diminuate prin măsurile adoptate în organizaţie, ceea ce va contribui la îmbunătăţirea comunicării.

Perfecţionarea comunicării presupune şi utilizarea unor **metode şi tehnici** de perfecţionare a comunicării. S-au impus ca deosebit de utile: **ascultarea activă** - tehnică de sporire a acurateţei recepţionării unei informaţii printr-o atenţie completă acordată interlocutorului - şi **şedinţa** - reunirea pe termen scurt a unui grup de persoane în vederea rezolvării unor sarcini cu caracter informaţional şi decizional.

Asociaţia Americană de Management a stabilit **regulile** ce trebuie respectate pentru **comunicarea eficientă**[33]:

1 - emitentul să-şi clarifice ideile înainte de a le comunica.

2 - pentru planificarea comunicării este necesară consultarea celor din jur.

3 - iniţiatorii comunicării să examineze adevăratul scop al comunicării şi pentru a nu se pierde în detalii.

4 - emiţătorul să ia în considerare ansamblul elementelor fizice şi psihice ale contextului.

5 - expeditorul să fie atent la nuanţe şi înţelesul de bază al mesajului.

6 - emitentul să-şi dezvolte capacitatea de empatie (să privească din punctul de vedere al celorlalţi).

7 - emitentul să urmărească primirea feed-back-ului.

8 - emitentul şi receptorul să comunice în perspectivă cel puţin la fel de bine.

9 - cei ce comunică trebuie să fie siguri pe suportul comunicării.

10 - emitentul şi receptorul trebuie să încerce nu numai să înţeleagă, dar să se şi facă înţeleşi.

Desigur, respectarea şi aplicarea principiilor şi regulilor comunicării eficiente ţin de personalitatea managerilor, de specificul momentului, dar şi de tipul de strategie de comunicare adoptată.

10.4. Întrebări de verificare a cunoştinţelor:

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Ce este comunicarea organizaţională? dar cea managerială?
2. Caracterizaţi un manager bun comunicator.
3. Care sunt etapele şi elementele procesului de comunicare?
4. Prezentaţi avantajele şi dezavantajele formelor de comunicare.
5. Care sunt principalele tipuri de comunicare?

B. Alegeţi răspunsul corect:

1. Comunicarea organizaţională:
   a. este comunicare interpersonală;
   b. se identifică cu comunicarea managerială;
   c. se practică de către manageri în relaţiile cu subalternii;

[33] adaptat după T.Zorlenţean, E.Burduş, Gh.Căprărescu, **op.cit.**, p.

    d. îmbracă numai formă orală.
2. Sunt funcţii ale comunicării:
    a. funcţia de previziune;
    b. funcţia de informare;
    c. funcţia de coordonare;
    d. funcţia de influenţare şi instruire.
3. Care din următoarele elemente nu este componentă a procesului de comunicare:
    a. răspunsul;
    b. întrebarea;
    c. receptorul;
    d. zgomotul de fond.
4. Comunicarea nu poate fi:
    a. verbală;
    b. neverbală;
    c. paraverbală;
    d. senzorială.
5. În funcţie de sensul realizării comunicării, distingem comunicare:
    a. ascendentă;
    b. încrucişată;
    c. verticală;
    d. orizontală.

C. Teme pentru referate:

1. Rolul comunicării în sporirea eficienţei activităţii de conducere.
2. Îmbunătăţirea comunicării manageriale – preocupare a managerului modern.
3. Importanţa adoptării strategiilor de comunicare.

Bibliografie:

CÂNDEA, RODICA; CÂNDEA, DAN, **Comunicarea managerială**, Ed. Expert, Bucureşti, 1996.
JONES, GARRY, **Comportamentul organizaţional**, Ed. Economică, Bucureşti, 1998.
KOTLER, PH., **Managementul marketingului**, Ed. Teora, Bucureşti, 1997.
URSACHI, IOAN – **Management**, Ed. ASE, Bucureşti, 2001.

XI. CULTURA MANAGERIALĂ

11.1. Conţinutul şi caracteristicile culturii manageriale

Cultura managerială sau organizaţională, denumită adesea şi cultura corporaţiei, este un concept relativ nou ce s-a impus atenţiei atât teoreticienilor cât şi practicienilor în domeniul managementului în perioada postbelică, datorită impactului ei asupra procesului de socializare a organizaţiei şi în special a performanţelor obţinute. Americanul Th. Szelnic, care încă din 1957 abordează firma (organizaţia economică) ca un organism social, este considerat iniţiatorul dezbaterilor ce vizează conţinutul, rolul şi semnificaţia culturii manageriale.

În sens restrâns, ca filosofie, ca "ideologie", cultura managerială este un sistem de valori, credinţe, ipoteze, norme de comportament general acceptate, ce există într-o organizaţie şi care îi uneşte pe membrii acesteia ca bază comună de acţiune.

În sens larg, cultura managerială vizează maniera de conducere, modalitatea în care lucrurile sunt executate, concepţiile managerilor şi angajaţilor, atitudinile, opiniile, tradiţiile, percepţiile, idealurile, standardele etice, întâmplările, evenimentele, setul de politici manageriale, atmosfera internă din cadrul organizaţiei etc.

Fiecare organizaţie are o cultură proprie ce se formează în timp, ca produs al generaţiilor de angajaţi, care exprimă personalitatea ei, comportamentul potrivit dintr-o anumită perioadă, ce-i asigură identitatea, unicitatea, în cadrul colectivităţii umane.

Cultura managerială trebuie privită ca o variabilă socială, ca un fenomen psiho-social care fundamentează norme, principii şi modele de comportament pe baza tradiţiilor şi a experienţei. Ea „nu este pur şi simplu o consecinţă automată a tehnologiei, produselor sau dimensiunilor organizaţiei”[34].

Pentru membrii organizaţiei valorile, convingerile, prezumţiile şi normele împărtăşite constituie un "mod de viaţă" care persistă în timp şi care individualizează organizaţia, o impune în societate. Cultura organizaţională influenţează întregul personal al organizaţiei, chiar dacă nu întotdeauna ei sunt conştienţi de aceasta, deoarece ea le determină gândirea, simţirea şi în consecinţă întregul comportament.

Cultura fiecărei organizaţii se constituie din combinarea a numeroase elemente pe care specialiştii le clasifică după o serie de **criterii** în **elemente**: observabile direct sau vizibile (concrete) şi observabile indirect (neobservabile) sau invizibile; tangibile şi intangibile, scrise şi nescrise etc.

În funcţie de vizibilitatea şi flexibilitatea elementelor culturii organizaţionale, se delimitează două **niveluri**[35]:

---

[34] Garry Johnes, **op. cit.**, p. 278.
[35] vezi: P. Nica, **op. cit.**, p. 86; T. Zorlenţean, E. Burduş, G. Căprărescu, **op. cit.**, p. 194.

- **de suprafaţă**, ce include partea vizibilă a culturii precum: elemente fizice, ritualuri, ceremonii, mituri, întâmplări, limbaj, sloganuri, actori, eroi etc.;

- **de adâncime**, ce include partea invizibilă a culturii precum: simboluri ce vizează valori, credinţe şi convingeri, norme şi principii, tradiţii şi cutume, aşteptări, experienţe etc.

Deşi adesea natura culturii organizaţionale se apreciază prin manifestările ei concrete, prin partea ei vizibilă trebuie precizat că **partea invizibilă este determinantă**; valorile, concepţiile, convingerile, normele impun o cultură managerială, promovată prin simboluri preluate şi transmise de membrii organizaţiei în timp, ceea ce-i conferă stabilitate şi-i asigură continuitate socială.

Principalele elemente ale culturii manageriale sunt: sistemul de valori, simbolurile, sloganurile, povestirile, ritualurile şi ceremoniile, eroii etc.

a. Sistemul de valori - este elementul fundamental al culturii manageriale ce exprimă concepţii, valori, credinţe, convingeri şi norme stabilite pentru membrii organizaţiei.

Concepţiile de bază sunt părerile managerilor despre ei, angajaţi, organizaţie şi lume, pe care le promovează şi care se concretizează în stilul de management şi tipul de manager.

Valorile reprezintă conduita colectivă determinată de preferinţe şi atitudini colective impuse tuturor membrilor organizaţiei. De regulă, sunt rezultatul atitudinii generale promovate de cultura naţională sau al experienţei membrilor organizaţiei, dar incumbă şi o încărcătură emoţională. De obicei, sunt promovate de către echipa managerială şi sunt acceptate ca idealuri generale sau standarde ce trebuie atinse şi respectate.

Normele sunt reguli obligatorii de comportament pentru toţi membrii organizaţiei ce rezultă din recunoaşterea valorilor şi credinţelor.

În sistemul de valori al multor organizaţii vom întâlni elemente precum: performanţă, seriozitate, creativitate, responsabilitate, participare, disciplină, autorealizare etc. Acolo unde există valori puternice, pozitive se obţin rezultate deosebite. Ele trebuie implementate prin acţiuni clare ce explică angajaţilor valorile incluse în codul etic.

b. Simbolul este un obiect, act, eveniment, o reprezentare grafică sau cromatică ce are o anumită semnificaţie pentru organizaţie şi care serveşte ca vehicul pentru a transmite un mesaj angajaţilor. De exemplu, o insignă pentru cei care fac parte din "cercul de calitate" sau o anume culoare a nasturilor de la halate care exprimă rezultate foarte bune sau slabe ale angajatului.

c. Componentele verbale ale culturii manageriale sunt reprezentate prin: **limbaj** alcătuit din expresii tipice folosite de angajaţi; **sloganuri** care au putere de convingere şi constau din fraze ce exprimă succint valoarea-cheie a organizaţiei (unele organizaţii au chiar şi un imn); **povestiri** (istorii), **legende şi mituri** care sunt naraţiuni bazate pe evenimente adevărate care uneori pot fi influenţate, romanţate, dar ele transmit noilor generaţii întâmplări deosebite cu anumite semnificaţii. De obicei, povestirile transmit valorile fundamentale ale organizaţiei şi oferă exemple ce trebuie urmate. Dacă evenimentele s-au desfăşurat cu mult timp în urmă povestirile devin legende, iar când importanţa evenimentelor este profundă, prin convingeri şi valori, povestirile se transformă în **mituri** pozitive sau negative.

În funcţie de obiectivele urmărite, specialiştii au delimitat mai multe **feluri de mituri**:

- de valorizare (mitul ascensiunii sociale datorită şanselor egale de afirmare a indivizilor);
- umanităţii şefului (care sprijină subordonatul);
- raţionaliste (care pe baza relaţiei cauză-efect a acţiunilor trecute oferă soluţii unor situaţii similare viitoare);
- dualiste, de identificare sau distanţare (orientate spre personaje-cheie).

De remarcat este faptul că miturile, în numeroasele lor variante, apar în versiune pozitivă sau negativă şi îndeplinesc o serie de funcţii:

- explicativă - permite exemplificarea prin reconstituire;
- psihologică - explică victoria binelui;
- sociologică - de unificare a credinţelor şi convingerilor angajaţilor;
- antologică - evocă istoria şi argumentele pentru care organizaţia a subzistat.

d. Ritualurile şi ceremoniile sunt organizate cu ocazia unor evenimente speciale din organizaţie, se bazează pe cutume şi urmăresc promovarea valorilor-cheie şi convingerilor colective.

Ritul este un set de activităţi organizate ce transmite valori culturale unui auditoriu.

Un **ceremonial** este un ansamblu de ritualuri realizat cu o singură ocazie ce are o semnificaţie deosebită pentru angajaţi, care de obicei dezvoltă conştiinţa apartenenţei la organizaţie şi întăreşte legăturile dintre participanţi. Prin practici ritualizate se transmit asistenţei o serie de mesaje. Există mai multe **tipuri de ritualuri**:

- integratoare (festivităţi cu ocazii deosebite);
- de diferenţiere (participă doar unii angajaţi invitaţi);
- de marcare a frontierelor (au loc pentru a realiza separarea de atitudinile sau comportamentele unei persoane faţă de care se manifestă dezacordul).

e. Actorii şi eroii. Actorii sunt personajele existente în organizaţie la un moment dat, care sunt uitaţi când au dispărut. Eroii sunt personajele care intră în memoria colectivă a organizaţiei mai ales în calitate de actori principali ai miturilor. În această postură apar îndeosebi **fondatorii organizaţiei** sau persoanele care au adus o contribuţie deosebită în traversarea unei situaţii critice, care au condus la schimbarea concepţiei de bază a organizaţiei.

f. Elementele fizice sunt aspectele concrete vizibile, direct şi imediat observabile ale culturii organizaţionale reprezentate de **ambientul** oferit de organizaţie (clădiri de producţie şi administrative, amenajarea lor şi a exteriorului, baze sportive şi de agrement, bibliotecă, restaurant, cabinet medical etc.) care exprimă concepţia echipei manageriale, dar şi de **numele** şi **sigla** organizaţiei care constituie un simbol important pentru membrii organizaţiei.

Cunoaşterea şi înţelegerea rolului fiecărui element component al culturii organizaţionale mai ales de către manageri are o mare **importanţă** pentru învăţarea şi consolidarea ei, întrucât - remarcă specialiştii - cultura managerială este "rezultatul efortului managerilor de orientare a personalului în spiritul unei prestaţii excelente"[36].

Cu toate eforturile specialiştilor, încă nu dispunem de o metodă de **măsurare a culturii** organizaţionale, dar se pot face aprecieri prin evaluarea nivelului următoarelor **caracteristici**[37]**:**

- iniţiativa individuală - gradul de responsabilitate şi libertate a indivizilor;
- toleranţa dată de risc - gradul de încurajare a angajaţilor de asumare a riscului, de a fi inovativi, agresivi;
- direcţia - măsura în care obiectivele stabilite sunt clare, performante;
- integrarea - gradul de încurajare a acţiunilor coordonate;
- sprijinul managementului - măsura în care managerii asigură sprijinul subordonaţilor şi comunicarea clară cu aceştia:
- controlul - gradul utilizării regulilor şi reglementărilor în supravegherea directă a angajaţilor;
- identitatea - gradul de identificare a angajaţilor cu organizaţia;
- sistemul de recompense - gradul în care acestea se bazează pe performanţele obţinute de angajaţi;
- toleranţa conflictului - gradul de încurajare a angajaţilor pentru rezolvarea conflictelor;
- modelele de comunicare - gradul de restricţionare a comunicaţiilor la anumite niveluri.

Practica arată că o cultură de succes este cea bazată pe spirit antreprenorial, pe asumarea sporită a riscului, pe adoptarea rapidă a deciziilor.

11.2. Tipurile de culturi manageriale şi evoluţia lor

[36] T. J. Peters, R. H. Waterman, **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**, Harper & Row, N.Y., 1982.

[37] Gh. Gh. Ionescu, **Dimensiuni culturale ale managementului**, Ed. Economica, Bucureşti, 1996, p.53.

La fondarea şi evoluţia culturii organizaţionale contribuie o multitudine de **factori**, cărora specialiştii le conferă diverse semnificaţii:

- **rolul esenţial al fondatorului,** care îşi impune viziunea asupra membrilor organizaţiei prin prezentarea imaginii a ceea ce trebuie să fie organizaţia, imprimând valori culturale majore. Astăzi este evidentă pentru oricine amprenta pe care şi-a pus-o Bill Gates asupra lui Microsoft, Walt Disney asupra lui Disney Corporation, Fr.Smith asupra Federal Express, a lui Ray Kroc asupra lui McDonald's etc;
- **alte personalităţi,** ce pot să apară în timp în viaţa organizaţiei, care să marcheze momente importante ce impun schimbarea concepţiilor de bază, a valorilor care nu mai corespund noii etape. De asemenea, o cultură poate să apară în timp fără aportul unei persoane anume, ci ca rezultat al muncii de echipă.
- **valoarea managerilor şi stilul lor de conducere**; liderii pot impune modele de urmat, ei activează şi reactualizează miturile şi apelează la cultura nescrisă, la cutumele organizaţiei.
- **rolul sindicatelor** puternice în cadrul organizaţiilor, care îşi aduc contribuţia la fundamentarea valorilor organizaţiei. Dacă sindicatele sunt profund antrenate în viaţa organizaţiei (mai ales în cele lucrative, în firme, întreprinderi), iar liderii lor sunt competenţi şi devotaţi, aceştia pot deveni cu uşurinţă eroi sau modele de conduită şi subiecţi ai povestirilor, legendelor[38]. Adesea ei reuşesc să impună sloganuri dinamizatoare şi să atragă sindicaliştii la ceremonii şi ritualuri integratoare ce contribuie la întărirea culturii manageriale.

A. Criteriul cvasiacceptat de delimitare a **tipurilor de culturi** îl reprezintă **contribuţia la performanţele** organizaţiei, conform căruia pot exista culturi puternice sau forte şi culturi slabe.

1. Cultura puternică este cultura caracterizată prin valori şi credinţe intense, omogene, larg acceptate şi însuşite de marea majoritate a angajaţilor ce are tendinţa de a se răspândi. Ea are mare influenţă şi asigură consensul în luarea deciziilor majore. O asemenea cultură nu se identifică cu marile organizaţii şi nu presupune o acceptare cvasiunanimă. În general, ea are impact pozitiv asupra performanţelor organizaţiei, când susţine misiunea, strategia, obiectivele organizaţiei şi nu duce la apariţia unor conflicte importante. Dar o cultură bine interiorizată poate avea şi efecte negative când devine rezistentă la schimbări, inhibă spiritul inovator, conduce la automulţumire, deoarece ameninţă eficacitatea organizaţiei.

O cultură puternică devine persistentă şi influenţează tot ceea ce întreprinde managerul, stabilindu-i restricţii în elaborarea deciziilor în toate fazele procesului managerial care vizează: planificarea, organizarea, coordonarea, comanda, motivarea şi controlul.

2. Cultura slabă este cultura caracterizată prin valori, credinţe, prezumţii mai puţin implantate, mai puţin răspândite, în organizaţiile în care nu este clar ce este important şi ce nu. Ea este fragmentată, are un impact redus asupra membrilor organizaţiei şi conferă mai mare libertate managerilor, deoarece modelează şi constrânge mai puţin comportamentul lor.

Se pare că cele mai multe organizaţii au **culturi moderat de puternice**[39], în care cultura managerială are impact puternic asupra acţiunilor pe care managerii le întreprind ca să devină puternici.

B. În funcţie de **sensul influenţei** asupra performanţelor organizaţiei putem distinge culturi pozitive şi negative.

1. Cultura pozitivă este aceea care generează performanţe deosebite, indiferent de dimensiunile organizaţiei şi de vârsta ei, de fluctuaţiile angajaţilor care sprijină obiectivele organizaţionale realist stabilite în conformitate cu cerinţele momentului.

2. Cultura negativă este de obicei o cultură puternică, existentă mai ales în organizaţiile mari, în care birocraţia, centralizarea excesivă şi aroganţa domină, iar în optica acesteia interesele clientului şi cerinţele pieţei nu reprezintă axul concepţiei de bază.

---

[38] C. Bonciu, **Instrumente manageriale psihosociologice,** Ed. All, Bucureşti, 2000, p. 85.

[39] Gh. Gh. Ionescu, **op. cit.**, p. 55.

C. Un alt criteriu de clasificare al culturilor organizaţionale îl constituie **configuraţia**[40]. Pe baza unor mecanisme ale organizării structurale se configurează culturi de tip:

- păianjen;
- templu;
- reţea;
- roi.

Evoluţia culturii organizaţionale, a cărei importanţă se accentuează, este marcată de două **tendinţe contradictorii**: **menţinerea** culturii care a adus performanţe şi **schimbarea** acesteia datorită modificărilor rapide apărute în mediul ambiant în care acţionează organizaţia.

Tendinţa de menţinere a valorilor, credinţelor, a concepţiei de bază este justificată de impactul pozitiv pe care îl are asupra rezultatelor activităţii organizaţiei. Pentru echipa managerială problema esenţială este aceea de a extinde forţa, puterea ei, prin selectarea personalului care se potriveşte culturii şi înlăturarea celor care nu acceptă preceptele acesteia, instruirea personalului, motivarea lui mai ales prin recompense, precum şi organizarea de ritualuri şi ceremonii care imprimă mai solid elementele culturii manageriale care să persiste o perioadă mai îndelungată.

Tendinţa de schimbare a culturii organizaţionale este firească în societatea contemporană, întrucât climatul creator şi adâncirea gradului de socializare ca urmare a progresului tehnico-ştiinţific impune noi valori şi prezumţii. Ca urmare, păstrarea timp îndelungat a unor concepţii, credinţe, norme care au avut un efect benefic poate să se transforme în frâne ale dezvoltării, în prejudecăţi, în rigidităţi.

Într-un mediu concurenţial, rezistenţa la schimbare transformă un cadru benefic într-unul defavorabil, iar cultura pozitivă într-o cultură negativă.

11.3. Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Ce accepţiune daţi culturii manageriale?
2. Analizaţi elementele definitorii ale culturii manageriale.
3. Care sunt principalii factori ce influenţează cultura managerială?
4. Caracterizaţi tipurile de culturi manageriale.
5. Cum explicaţi tendinţele ce apar în evoluţia culturii organizaţionale?

B. Alegeţi răspunsul corect:

1. Care din elementele prezentate nu sunt modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale:
   a. istorioarele şi miturile;
   b. scopul şi obiectivele organizaţiei;
   c. simbolurile;
   d. ritualuri şi ceremonii.
2. Sistemul de valori, credinţele, aşteptările, aspiraţiile şi comportamentele managerilor vizează, cu prioritate, cultura:
   a. organizaţională;
   b. managerială;
   c. economică;
   d. naţională.
3. Sunt elemente de suprafaţă ce definesc cultura managerială:
   a. tradiţii şi cutume;
   b. experienţe;
   c. aşteptări;
   d. mituri.
4. Cultura managerială este influenţată de factori precum:

[40] T. Zorlenţean, E. Burduş, G. Căprărescu**, op. cit.**, p.208-211.

a. fondatorul firmei;
b. stilul de conducere;
c. sindicatele;
d. managementul resurselor umane.

C. Teme pentru referate:

1. Semnificaţia culturii manageriale în economia de piaţă.
2. Analizaţi factorii ce pot influenţa cultura managerială în organizaţia românească.
3. Rolul tipurilor de culturi manageriale în evoluţia organizaţiei.

Bibliografie:

BONCIU C., **Instrumente manageriale psihosociologice,** Ed. All, Bucureşti, 2000
IONESCU, GH. GH., **Dimensiunile culturale ale managementului**, Ed. Economică, Bucureşti, 1996
ZORLENŢEAN T., BURDUŞ E., CĂPRĂRESCU G., **Managementul organizaţiei**, Ed. Holding Reporter, Bucureşti, 1995

CAPITOLUL XII

MANAGEMENTUL STRATEGIC

STRATEGIA DE DEZVOLTARE A FIRMEI

12.1. Raportul politică –strategie- tactică

În economia de piaţă fiecare organizaţie îşi concepe o politică proprie prin care îşi concepe desemnează:

- direcţiile de evoluţie;
- modalităţile concrete de înfăptuire.

Politica organizaţiei reflectă concepţia acesteia cu privire la evoluţia activităţii sale, opţiunile de ansamblu, principiile şi normele ce o călăuzesc, precum şi acţiunile concrete prin care se valorifică potenţialul său corespunzător cerinţelor pieţii.

Se exprimă printr-un ansamblu unitar şi coerent de :

- strategii ;
- tactici ;
- programe specifice de acţiune.

Conceptul de politică a organizaţiei integrează funcţiunile acesteia, cu ajutorul cărora îşi atinge setul de obiective strategice prin stabilirea regulilor ce guvernează repartizarea şi mobilizarea resurselor.

Înfăptuirea cu maximă eficienţă a politicii organizaţiei presupune o îmbinare armonioasă a strategiilor cu tacticile corespunzătoare:

- **strategia** este viziunea de ansamblu asupra modului în care se vor înfăptui scopurile organizaţiei;
- **tactica** este setul de acţiuni ce transpune în practică strategia aleasă, momentul în care trebuie aplicate şi de către cine vor fi înfăptuite.

Strategia deţine locul central pentru că deriva din scopurile organizaţiei şi indică direcţia activităţii.

Tactica trebuie să se sincronizeze cu: strategia, să corespundă, să se înscrie pe linia ei, să găsească permanent mijloacele şi formele potrivite.

Tactica se află:

- în raport de subordonare faţă de strategie care rămâne stabilă o perioadă mai mare de timp;
- în continuă schimbare, datorită modificărilor condiţiilor concrete ale perioadei respective.

Prin tactică se detaliază strategia pe termen scurt, stabilindu-se acţiunile concrete, operative necesare atingerii scopurilor imediate ale organizaţiei.

12.2 Strategia de dezvoltare a firmei – management strategic

Alegerea strategiei organizaţiei marchează un moment important ce finalizează un proces complex în care s-a definit **misiunea** şi **scopurile** urmărite, pe baza unei analize atente şi pertinente a situaţiei sale

Strategia firmei desemnează liniile definitorii ale altitudinii şi conduitei în vederea atingerii anumitor obiective. Ea este reprezentată de ansamblul obiectivelor concrete ce trebuie înfăptuite într-o perioadă de timp, a mijloacelor şi metodelor prin care se transpun în practică şi exprimă tendinţele şi exigenţele ce se impun pentru atingerea performanţelor stabilite, care se măsoară cu ajutorul indicatorilor economice.

Elaborarea şi transpunerea în practică a strategiei firmei este rezultatul **managementului strategic.**

Managementul strategic este un concept larg ce evidenţiază întreaga activitate a organizaţiei, este o formă de conducere bazată pe anticiparea schimbărilor impuse de mediu de afaceri ce are drept scop stabilirea direcţiei pe termen lung, a obiectivelor de performanţă specifice şi a modalităţilor de înfăptuire a acestora printr-un plan de acţiune concret.

Echipa managerială adoptă deciziile cu privire la obiective şi manierea de înfăptuire a acestora în urma procesului de management strategic.

Managementul strategic este un proces complex, de sinteză, prin care se asigură conducerea unei organizaţii pe baza unor strategii de dezvoltare formulate riguros şi reevaluate continuu[41].

Ţinând seamă de mutaţiile ce au loc în mediul de afaceri determinate mai ales de progresul tehnico-ştiinţific, eforturile organizaţiei trebuie concentrată în direcţia **adaptării** permanente la noile condiţii prin ajustări de moment, dar mai ales în direcţia dezvoltării ei.

Dezvoltarea organizaţiei constă în ansamblul proceselor ce evidenţiază evoluţia de la o etapă la alta, privită ca o succesiune a schimbărilor de ordin cantitativ şi transformărilor de ordin calitativ.

Dezvoltarea unei firme presupune atât mărirea capitalului folosit prin reinvestirea unei părţi din profitul obţinut (uneori, chiar a întregului profit), cât şi cercetarea ştiinţifică ce trebuie materializată în activitatea ei. Aceasta necesită acţiuni complexe de planificare, organizare, investiţii etc., ceea ce impune elaborarea unei strategii de dezvoltare prin care să se anticipeze şi jaloneze dezvoltarea viitoare.

Elementele strategiei de dezvoltare:
- obiective;
- metode;
- acţiuni practice de organizare şi conducere;
- resurse;
- termene de înfăptuire.

Pe baza acestor elemente, echipa managerială decide în urma unui amplu proces care este varianta strategică cea mai eficientă.

[41]V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu – op. cit. , p. 92

12.3 Tipologia strategiei organizaţiei

La nivelul unei organizaţii, dat fiind caracterul complex al activităţii ce se desfăşoară în cadrul ei, se adoptă o multitudine de strategii. Cunoaşterea sistematică a acestora se poate realiza dacă apelăm la clasificarea acestora pe baza unor criterii. Iată care sunt cele mai importante tipuri de strategii utilizate în funcţie de :

1. prioritatea obiectivelor care impune strategii:
a. economice;
b. tehnice şi tehnologice;
c. de conducere;
d. de dezvoltare umană;
e. comerciale.
2. dinamica obiectivelor care delimitează strategii:
a. de menţinere;
b. de creştere;
c. bazate pe acumularea şi creştere.
3. receptivitatea la nou determină strategii:
a. de consolidare;
b. imitative;
c. inovaţionale.
4. tipul obiectivelor permite strategii:
a. de produs;
b. de organizare;
c. informaţionale.
5. natura abordării obiectivelor care impune strategii:
a. ofensive;
b. defensive;
c. interstiţiale.
6. sfera de cuprindere, delimităm strategii:
a. globale
b. parţiale

Echipa managerială va alege în funcţie de fiecare criteriu, varianta strategică considerată cea mai bună şi prin reunirea metodelor alese, va rezulta strategia de ansamblu a organizaţiei.

12.4 Factorii ce determină strategia de dezvoltare a firmei

Deoarece firma îşi desfăşoară activitatea într-un mediu de afaceri complex si dinamic, în procesul de elaborare, adoptare şi implementare a strategiei este foarte important să se ţină seama de implicaţiile pe care le au, cel puţin următorii factori:

1. **Incidente revoluţiei ştiinţifico-tehnice** care determină modificări esenţiale simultan în domeniul factorilor de producţie materiali şi umani, schimbând locul şi rolul omului în ansamblul activităţii de producţie şi imprimând simultan ritmuri accelerate de creştere economică, ceea ce impune o strategie flexibilă şi foarte receptivă la nou.
2. **Situaţia resurselor energetice**, de materii prime şi materiale care datorită caracterului lor limitat restricţionează dezvoltarea şi impune ca strategia să se bazeze pe resurse certe.
3. **Situaţia resurselor de muncă** ce trebuie să corespundă nu doar cantitativ, ci şi calitativ, structural, zonal ceea ce impune o strategie specifică dacă există din abundenţă sau lipsesc.
4. **Piaţa şi evoluţia ei** este un nou factor hotărâtor întrucât doar pe baza unor studii de marketing se va decide ce să se producă, în ce calitate, în ce sortiment calitativ, cât să se producă, în ce zonă să se distribuie etc.

5. **Ciclul de viaţă al produselor**, etapa din acest ciclu în care se află fiecare produs aflat în producţie joacă un rol important, deoarece cheltuielile şi profitul diferă în fiecare etapă. Pentru a obţine un profit relativ stabil pe o perioadă lungă, este necesar ca gama de produse să fie diversificată la nivel optim şi fiecare produs să se afle într-o altă etapă a ciclului său de viaţă. Strategia de produs şi de piaţă joacă un rol însemnat în sporirea eficienţei.

6. **Politica preţurilor** trebuie bine fundamentată deoarece reabilitatea firmei depinde în cea mai mare măsură de ea.

7. **Legislaţia economică în vigoare** – este premiza elaborării unei strategii eficiente, întrucât asigură ordinea şi disciplina participanţilor la circuitul economic naţional.

8. **Protecţia mediului înconjurător** a devenit o coordonată de bază a strategiei de dezvoltare, întrucât nivelul poluării acceptabil este un indicator a cărui limită maximă nu poate fi depăşită.

9. **Dimensiunea firmei** poate fi în unele împrejurări o oportunitate, iar în altele poate construi un dezavantaj, de care trebuie să se ţină cont în elaborarea şi aplicarea strategiei de dezvoltare. De exemplu IMM-mul (întreprinderile mici şi mijlocii beneficiază de o serie de facilităţi din partea statului sau a unor organisme interne şi internaţionale ce trebuie avute în vedere).

Desigur şi alţi factori pot avea influenţa în anumite perioade sau zone geografice. De reţinut, că ei se află în interdependenţă, nu acţionează simultan, uniform, cu aceiaşi intensitate. Unii, pot avea influenţă permanentă, iar alţii conjuncturală. De aceea, ei trebuie corect identificaţi, ordonaţi, apreciaţi ca importanţă, impact, pentru a stabili o strategie corespunzătoare în fiecare moment.

Deosebit de importantă este şi implementarea strategiei, care presupune eforturi deosebite atât din partea echipei manageriale cât şi a angajaţilor. Aceasta implică a asigurarea unui cadru propice sub aspect tehnic, uman, financiar, internaţional etc. care să permită:

- introducerea progresului tehnic;
- asimilarea de noi produse;
- utilizarea tehnicii şi tehnologiilor noi şi modernizat;
- specializarea şi cooperarea în producţie.

Desigur rolul esenţial revine managerilor care trebuie să antreneze, mai ales prin motivare întregul personal al organizaţiei.

12.5 Întrebări de verificare a cunoştinţelor

A. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Care este raportul dintre politica, strategia şi tactica firmei?
2. Explicaţi corelaţia dinte dezvoltarea firmei şi strategia acesteia.
3. Ce relaţie este între strategia firmei şi managementul strategic?
4. Identificaţi principalii determinanţi ai managementului strategic?

B. Alegeţi răspunsul corect

1. Managementul strategic:

a. se identifică cu elaborarea strategiei de dezvoltare;
b. este similar cu politica firmei;
c. este un fenomen caracteristic firmelor mai mari reprezintă procesul complex ce asigură conducerea firmei pe baza unei strategii de dezvoltare;
d. reprezintă procesul complex ce asigură conducerea firmei pe baza unei strategii de dezvoltare.

2. Strategia de dezvoltare vizează:

a. doar creşterea cifrei de afaceri;
b. doar mărirea capitalului firmei;

c. evoluţia firmei de la o etapă la alta;
d. fixarea obiectivelor de bază pe termen lung, direcţiile, metodele şi mijloacele de implementare a lor.

3. În funcţie de tipul obiectivelor strategiile firmei pot fi strategii:
a. economice;
b. de creştere;
c. inovaţionale;
d. de produs.

4. Sunt elemente ale strategie de dezvoltare a firmei:
a. resursele necesare şi tactica;
b. termenele şi politica;
c. politica şi tactica;
d. obiective, metodele şi acţiunile de conducere ale firmei.

5. Strategia firmei este influenţată de factori:
a. economici;
b. tehnici,
c. sociali şi organizatorici;
d. politici.

C. Teme pentru referate

1. Importanţa strategiei firmei în cadrul politicii desfăşurate de acesta.
2. Analiza factorilor ce determină strategia de dezvoltare.
3. Raportul strategiede dezvoltare – management strategic.

Bibliografie

V. CORNESCU, I. MIHĂILESCU, S. STANCIU, **Management general**, Ed. Actami, 2001.
D.A. CONSTANTINESCU, A.M. UNGUREANU, A. GHENOIU, M. DIMOFTE, E. BREBAN – **Management strategic** – Ed. Colecţia Naţională, Bucureşti, 2000.
P. DRUKER – **Managementul strategic** – Ed. Teora, Bucureşti 2001.

BIBLIOGRAFIE

- Bonciu C., **Instrumente manageriale psihosociologice**, Ed. All, Bucureşti, 2000.
- Burduş E., Căprărescu G., **Fundamentele managementului organizaţiei**, Ed. Economică, Bucureşti, 1999.
- Cândea R., Cândea D., **Comunicarea managerială**, Ed.Expert, Bucureşti, 1996.
- Ceauşu Iulian, **Tratat de Management**, Ed. Asociaţia de Terotehnică şi Terotehnologie, România-ATE, Bucureşti, 1998.
- Constantinescu D.A., Ungureanu A.M., Tarara L., **Management general**, vol.I, Colecţia Naţională, Bucureşti, 2000.
- Cornescu V., Mihăilescu I., S. Stanciu, **Management general**, Ed.Actami, Bucureşti, 2001.
- Cornescu V., Bonciu C., **Managementul resurselor umane**, Editura 3, Bucureşti, 2000.
- Drucker P., **Management Task, Responsabilities, Practices**, Harper Business, New York, 1992.
- Drucker P., M**anagementul strategic**, Ed. Teora, Bucureşti, 2001.
- Dubois P. L., Jolibert A., **Marketing - teorie şi practică**, lucrare editată sub egida Universităţii de Ştiinţe Agricole din Cluj-Napoca, vol.I, 1992; vol.II, 1994.
- Fayol H., **Administration industrielle et générale**, Dunod, Paris, 1964.
- Hofstede G., **Managementul structurilor multiculturale**, Ed. Economică, Bucureşti, 1999.
- Ionescu Gh.Gh., Cazacu E., Negruşă, A. L., **Management organizaţional**, Ed. Tribuna Economică, Bucureşti, 2001.
- Gary Johnes, **Comportamentul organizaţional**, Ed. Economică, Bucureşti, 1998
- Kotler Ph., **Managementul marketingului**, Ed. Teora, Bucureşti, 1997.
- Lefter V., Manolescu A., **Managementul resurselor umane**, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1995.
- Manolescu A., **Managementul resurselor umane**, ediţia a III-a, Ed. Economică, Bucureşti, 2001.
- Mărăcine V., **Decizii manageriale**, Ed. Economica, Bucureşti, 1998.
- Nica Panaite (coord.), **Managementul firmei**, Chişinău, 1994.
- Nicolescu O., **Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei**, Editura Economică, Bucureşti, 2000.

- Nicolescu O. (coord.), **Sistemul decizional al organizaţiei**, Ed. Economică, Bucureşti, 1998.
- Nicolescu O., Verboncu I. , **Management**, ed.a III-a, Ed. Economica, Bucureşti, 2000.
- Petrescu I., Seghete Gh., **Fundamentele practicii manageriale**, Ed. Maiko, Bucureşti, 1994.
- Petrovici V., **Stiluri de conducere şi eficienţa managementului**, Ed. Economică, Bucureşti, 2002
- Pitaru H., **managementul resurselor umane – evaluarea performanţelor profesionale**, Ed. ALL BECK, Bucureşti, 2000.
- Russu C., **Management strategic**, Ed. All Back, Bucureşti, 1999.
- Taylor F.W. **The principles of Scientific Management**, Harper Row, New York, 1971.
- Ursachi I., **Management**, Ed. ASE, Bucureşti, 2001.
- Verboncu I., **Manager şi management**, Ed. Economică, Bucureşti, 2000.
- Zorlenţean T., Burduş E., Căprărescu G., **Managementul organizaţiei**, Ed. Holding Reporter, Bucureşti, 1995.
- *** **Dicţionar de conducere şi organizare**, Editura Politică, Bucureşti, 1985.
- *** **Enciclopedia conducerii întreprinderii**, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1981.

Relaţiile de management au o determinare:

e. social-politică;
f. tehnico-organizatorică;
g. politico-economică;
h. umană.

Sunt principii generale ale managementului contemporan:

e. principiul eficienţei sociale;
f. principiul motivării conducătorilor;
g. principiul continuităţii;
h. principiul managementului participativ.

Scopul fundamental al activităţii de conducere este:

e. utilizarea cu maximă eficienţă a resurselor organizaţiei;
f. motivarea angajaţilor;
g. obţinerea de rezultate cât mai mari;
h. reducerea cheltuielilor totale de producţie.

Managementul ştiinţific este unitatea laturilor:

e. creative, social-umane, aplicative şi tehnico-organizatorice;
f. tehnico-materiale, aplicative, creative, social-umane;
g. social-politice, creative, aplicative şi tehnico-organizatorice;
h. aplicative, economico-sociale, creative şi tehnico-organizatorice.

Procesul de management se caracterizează prin:

e. continuitate;
f. sincronism;
g. ciclicitate;
h. instabilitate.

Controlul eficient se caracterizează prin:

e. operativitate;
f. prevenţie;
g. complexitate;
h. performanţă.

Principalele funcţii ale controlului sunt:

a. evaluarea rezultatelor, prevenirea abaterilor, monitorizarea rezultatelor;
b. evaluarea rezultatelor, preventivă, de recuperare, educativ-stimulativă;
c. cercetare-dezvoltare, preventivă, de cercetare;
d. producţie, cercetare-dezvoltare, evaluarea rezultatelor.

Trăsăturile motivării sunt:

a. complexitatea;
b. exactitatea;
c. gradualitatea;
d. diferenţierea.

Sunt funcţii ale procesului de management al firmei:

a. previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare;
b. previziune, cercetare-dezvoltare, organizare, producţie;
c. planificare, conducere, motivare;
d. decizie, comunicare, financiar-contabilă.

Firma poate fi privită ca un organism:

e. închis şi dinamic
f. social-politic
g. tehnico-productiv
h. diferenţiat şi deschis

Concurenţii pe piaţă, nu se pot afla în postura de:

e. lideri
f. colideri
g. colaboratori
h. conservatori.

Sunt componente ale macromediului:

e. furnizorii
f. clienţii
g. organismele publice
h. climatul politic.

Mediul în care-şi desfăşoară activitatea o organizaţie, nu poate fi:

e. stabil

f. schimbător
g. turbulent
h. conservator.

Care din următoarele elemente nu fac parte din micromediul organizaţiei:

e. asociaţiile de protecţie a consumatorilor
f. organele vamale
g. organizaţiile comunitare
h. FMI.

Care din următoarele activităţi fac obiectul managementului resurselor umane ale firmei?

e. educaţie profesională;
f. calificarea într-o meserie;
g. perfecţionarea pregătirii profesionale;
h. integrarea în muncă.

Evaluarea activităţii angajatului vizează:

a. numai rezultatele activităţii desfăşurate;
b. comportamentul în organizaţie şi atitudinea faţă de acesta;
c. promovarea angajatului într-o funcţie superioară;
d. aprecierea activităţii angajatului concretizată în calificativul acordat.

Criterii de selecţie a personalului şi încadrare pot fi:

e. calităţi, aptitudini şi deprinderi;
f. vârsta;
g. studii atestate prin diplomă;
h. postul deţinut anterior.

În cadrul organizaţiei, resursele umane:

e. au acelaşi rol ca şi factorul capital şi pământ;
f. este singurul factor creator de valori;
g. asigură conducerea;
h. influenţează decisiv eficienţa activităţii.

Recrutarea personalului se poate realiza prin:

e. angajarea directă
f. angajare indirectă
g. firme specializate
h. relaţii directe cu unităţile de învăţământ.

Organizarea este:

a. un sistem de conducere;
b. funcţiune a firmei;
c. componentă a sistemului de management al firmei;
d. funcţie a procesului de management.

Delegarea de autoritate are drept scop:
e. reducerea timpului de rezolvare a unor probleme;
f. creşterea autonomiei manageriale;
g. valorificarea iniţiativelor şi a dorinţelor de afirmare;
h. creşterea autorităţii manageriale.

Organizarea procesuală are ca rezultat, delimitarea:
e. funcţiilor managementului;
f. relaţiilor de conducere;
g. funcţiunilor firmei;
h. elementele structurii organizatorice.

Sunt funcţiuni ale organizaţiei:
e. antrenarea, producţia, cercetarea, dezvoltarea;
f. comercială, control, financiar-contabilă;
g. coordonarea, marketingul, de personal;
h. de personal, comercială, financiar contabilă.

Relaţiile organizatorice pot fi:
e. de autoritate, cooperare, reprezentare;
f. de autoritate, responsabilitate;
g. ierarhice, funcţionale, coordonare;
h. de stat major, integrare, reprezentare.

Componenta primară a sistemului informaţional este:
e. circuitul informaţional;
f. informaţia;
g. data;
h. fluxul informaţional.

Între sistemul informaţional şi cel informatic este următoarea relaţie:
e. sunt identice;
f. sistemul informaţional este componentă a sistemului informatic;
g. nu este nici o relaţie;
h. sistemul informatic este componentă a sistemului informaţional.

O informaţie eficientă este:
e. flexibilă;
f. oportună;
g. intermitentă;
h. complexă.

Sunt criterii de clasificare a informaţiilor:
e. modul de prelucrare;

f. forma de prezentare;
g. destinaţia folosirii;
h. sursa de provenienţă.

După modul de exprimare sunt informaţii:
e. scrise;
f. statistice;
g. contabile;
h. interne.

Calitatea de decident într-o firmă o deţin prin definiţie**:**
e. managerii şi salariaţii;
f. angajaţii;
g. angajaţii sau managerii;
h. managerii de pe diferite trepte ierarhice.

O decizie eficientă trebuie să fie:
e. autoritară;
f. normativă;
g. oportună;
h. omogenă.

Deciziile se adoptă în condiţii:
e. normale;
f. de risc;
g. anormale;
h. incertitudine.

Cele mai eficiente sunt deciziile:
e. unicriteriale;
f. individuale;
g. aleatorii;
h. colective.

Etapa decisivă în procesul decizional este:
e. alegerea variatei optime;
f. transpunerea în practică;
g. prelucrarea datelor;
h. culegerea şi selectarea datelor.

Sunt metode de stimulare a creativităţii:
e. extrapolarea;
f. scenariul;
g. metode cibernetice;
h. Phillips 6X6.

Utilizarea chestionarului este specifică metodei:

e. de conducere pe bază de obiective,
f. Delphi;
g. concasare;
h. analogia.

Stabilirea bugetelor veniturilor şi cheltuielilor are semnificaţie în aplicarea metodei:

e. pe baza excepţiei;
f. pe baza cheltuielilor;
g. pe bază de proiecte;
h. pe bază de obiective.

Sunt metode generale de conducere:

e. diagnosticarea;
f. delegarea;
g. şedinţa;
h. managementul participativ.

După speciile de operaţii logice distingem metode:

e. inductive;
f. sintetice;
g. cibernetice;
h. prospective.

Poate fi manager orice persoană care:

e. este şi patron
f. este şi acţionar
g. decide ce are el de făcut
h. deţine o funcţie de conducere.

Care din elementele evidenţiate nu constituie determinaţii ai leardeshipului:

e. caracteristicile personale
f. cunoştinţe profesionale
g. mediul de afaceri
h. conjuctura economică.

Un manager ideal se defineşte prin:

e. tripla profesionalizare
f. abilitate
g. autoritate
h. spirit novator.

Practică un stil de conducere eficient, managerul:

e. tehnocrat
f. paternalist

g. organizator
h. maximalist.

Managerul joacă rolul de:

e. executant
f. educator
g. monitor şi executant
h. arbitru.

Comunicarea organizaţională:

a. este comunicare interpersonală;
b. se identifică cu comunicarea managerială;
c. se practică de către manageri în relaţiile cu subalternii;
d. îmbracă numai formă orală.

Sunt funcţii ale comunicării:

a. funcţia de previziune;
b. funcţia de informare;
c. funcţia de coordonare;
d. funcţia de influenţare şi instruire.

Care din următoarele elemente nu este componentă a procesului de comunicare:

a. răspunsul;
b. întrebarea;
c. receptorul;
d. zgomotul de fond.

Comunicarea nu poate fi:

a. verbală;
b. neverbală;
c. paraverbală;
d. senzorială.

În funcţie de sensul realizării comunicării, distingem comunicare:

a. ascendentă;
b. încrucişată;
c. verticală;
d. orizontală.

Care din elementele prezentate nu sunt modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale:

a. istorioarele şi miturile;
b. scopul şi obiectivele organizaţiei;
c. simbolurile;
d. ritualuri şi ceremonii.

Sistemul de valori, credinţele, aşteptările, aspiraţiile şi comportamentele managerilor vizează, cu prioritate, cultura:

a. organizaţională;
b. managerială;
c. economică;
d. naţională.

Sunt elemente de suprafaţă ce definesc cultura managerială:

a. tradiţii şi cutume;
b. experienţe;
c. aşteptări;
d. mituri.

Cultura managerială este influenţată de factori precum:

a. fondatorul firmei;
b. stilul de conducere;
c. sindicatele;
d. managementul resurselor umane.

Managementul strategic:

e. se identifică cu elaborarea strategiei de dezvoltare;
f. este similar cu politica firmei;
g. este un fenomen caracteristic firmelor mai mari reprezintă procesul complex ce asigură conducerea firmei pe baza unei strategii de dezvoltare;
h. reprezintă procesul complex ce asigură conducerea firmei pe baza unei strategii de dezvoltare.

Strategia de dezvoltare vizează:

e. doar creşterea cifrei de afaceri;
f. doar mărirea capitalului firmei;
g. evoluţia firmei de la o etapă la alta;
h. fixarea obiectivelor de bază pe termen lung, direcţiile, metodele şi mijloacele de implementare a lor.

În funcţie de tipul obiectivelor strategiile firmei pot fi strategii:

e. economice;
f. de creştere;
g. inovaţionale;
h. de produs.

Sunt elemente ale strategie de dezvoltare a firmei:

e. resursele necesare şi tactica;
f. termenele şi politica;
g. politica şi tactica;
h. obiective, metodele şi acţiunile de conducere ale firmei.

Strategia firmei este influenţată de factori:

e. economici;
f. tehnici,
g. sociali şi organizatorici;
h. politici.

RĂSPUNSURI GRILE

NR. GRILĂ / CAPITOL	1	2	3	4	5
I	**d**	**d**	**a**	**a**	**-**
II	**ac**	**abcd**	**a**	**acd**	**e**
III	**c**	**c**	**d**	**d**	**d**
IV	**c**	**bcd**	**acd**	**bcd**	**cd**
V	**cd**	**ac**	**c**	**d**	**a**
VI	**c**	**d**	**b**	**bcd**	**a**
VII	**d**	**c**	**bd**	**d**	**a**
VIII	**d**	**b**	**d**	**d**	**a**
IX	**d**	**d**	**bcd**	**d**	**bd**
X	**b**	**bd**	**b**	**d**	**abcd**
XI	**b**	**b**	**d**	**d**	**-**
XII	**d**	**d**	**d**	**d**	**abcd**